Supplemento ordinario alla "Gazzetta Ufficiale,, n. 77 del 2 aprile 1994 - Serie generale

Spedizione in abbonamento postale - Gruppo I (70%)

DELLA REPUBBLICA ITALIANA

PARTE PRIMA | **Roma - Sabato, 2 aprile 1994** | SI PUBBLICA TUTTI I GIORNI NON FESTIVI

DIREZIONE E REDAZIONE PRESSO IL MINISTERO DI GRAZIA E GIUSTIZIA - UFFICIO PUBBLICAZIONE LEGGI E DECRETI - VIA ARENULA 70 - 00100 ROMA
AMMINISTRAZIONE PRESSO L'ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO - LIBRERIA DELLO STATO - PIAZZA G. VERDI 10 - 00100 ROMA - CENTRALINO 85081

N. 54

MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARE 23 marzo 1994, n. **6.**

Carichi di lavoro delle amministrazioni pubbliche e dotazioni organiche delle Amministrazioni dello Stato.

SOMMARIO

MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARI

MINISTRO PER LA FUNZIONE PUBBLICA

CIRCOLARE 23 marzo 1994, n. 6.

Carichi di lavoro delle amministrazioni pubbliche e dotazioni organiche delle Amministrazioni dello Stato.

Alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Segretariato generale - Ufficio del coordinamento amministrativo - Dipartimento degli AA.GG. e del personale - Dipartimento per gli affari giuridici e legislativi

A tutti i Ministeri - Gabinetto - Direzione gen. AA.GG. e personale

Al Consiglio di Stato - Segretariato generale

Al Corte dei conti - Segretariato generale

All'Avvocatura generale dello Stato - Segretariato generale

Al Consiglio nazionale della economia e del lavoro - Segretariato generale

Ai commissari di Governo nelle regioni a statuto ordinario

Al commissario dello Stato nella regione siciliana

Al rappresentante del Governo nella regione sarda

Al commissario del Governo nella regione Friuli-Venezia Giulia

Al presidente della Commissione di coordinamento nella regione Valle d'Aosta

Al commissario del Governo nella provincia di Trento

Al commissario del Governo nella provincia di Bolzano

Ai Prefetti della Repubblica (per il tramite del Ministero dell'interno)

Alle Aziende ed Amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo (per il tramite dei Ministeri interessati)

Ai presidenti degli enti pubblici non economici (per il tramite dei Ministeri vigilanti)

Ai presidenti degli enti di ricerca e sperimentazione (per il tramite dei Ministeri vigilanti)

Ai rettori delle Università e delle Istituzioni universitarie (per il tramite del Ministero della ricerca scientifica e tecnologica)

Ai presidenti delle giunte regionali e delle province autonome (per il tramite di rappresentanti e dei commissari di Governo)

Alle province (per il tramite dei Prefetti)

Ai comuni (per il tramite dei Prefetti)

Alle comunità montane (per il tramite dei Prefetti)

Alle unità sanitarie locali (per il tramite delle regioni)

Agli istituti di ricovero e di cura a carattere scientifico (per il tramite delle regioni)

Agli istituti zooprofilattici sperimentali (per il tramite delle regioni)

Ai presidenti delle camere di commercio, industria, artigianato ed agricoltura (per il tramite dell'Unioncamere)

Agli istituti autonomi case popolari (per il tramite dell'Aniacap)

All'A.N.C.I.

All'U.P.I.

All'U.N.C.E.M.

All'UNIONCAMERE

All'ANIACAP

Alla Conferenza dei rettori delle Università degli studi

Alla Conferenza dei presidenti delle regioni e delle province autonome di Trento e di Bolzano

Alla Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni

e p.c.:

Alla Presidenza della Repubblica - Segretariato generale - Palazzo del Quirinale

Il Dipartimento della funzione pubblica emana la seguente direttiva, nell'ambito dei poteri di indirizzo e coordinamento conferitigli dalla legge, al fine di indicare le procedure per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro e, solo per le amministrazioni dello Stato, le procedure preliminari all'approvazione delle dotazioni organiche con Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

La presente direttiva è stata preceduta da diverse consultazioni; in particolare: con i rappresentanti della Conferenza dei Presidenti delle Regioni, della Conferenza dei Rettori delle Università, dell'A.N.C.I., dell'U.P.I., dell'U.N.C.E.M. e dell'UNIONCAMERE.

1. Gli aspetti normativi

L'articolo 3, comma 5, della legge 24 dicembre 1993, n. 537 dispone che le amministrazioni pubbliche, così come definite dall'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni, devono provvedere entro il 31.12.94 alla verifica dei carichi di lavoro, che sarà poi ripetuta con cadenza biennale.

Tale operazione è finalizzata alla rideterminazione delle dotazioni organiche, provvisoriamente stabilite ai sensi del comma 6 e delle deroghe previste dai commi 7 (Avvocatura dello Stato, MURST, Dipartimento per i servizi tecnici nazionali) e 16 (amministrazione della giustizia, università ed enti di ricerca, sanità) dell'articolo 3 della legge 24 dicembre 1993, n. 537.

La scuola e gli istituti di istruzione di ogni ordine e grado e le istituzioni educative sono, ai sensi dell'art. 4 della legge 23 dicembre 1993, n. 537, escluse dalla verifica dei carichi di lavoro.

Al Dipartimento della funzione pubblica è assegnato il compito di verificare la congruità delle metodologie utilizzate dalle diverse amministrazioni pubbliche per la rilevazione dei carichi di lavoro.

Solo dopo che le amministrazioni hanno provveduto alla rideterminazione delle dotazioni organiche a seguito della rilevazione dei carichi di lavoro, esse possono coprire i posti resisi disponibili per cessazione, pur nei limiti previsti dalla legge.

L'attuazione delle disposizioni dell'articolo 3, qui richiamate, deve essere coordinata con quanto dispone l'articolo 6, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni, in merito alla approvazione delle dotazioni organiche da parte del Presidente del Consiglio dei Ministri.

Quest'ultima norma, infatti, limitatamente alle amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, dispone che la dotazione organica, determinata previa verifica dei carichi di lavoro, sia approvata con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri, su

proposta del Ministro competente, formulata d'intesa con il Ministero del tesoro e con il Dipartimento della funzione pubblica.

In questo quadro, per le amministrazioni ora menzionate, il Dipartimento della funzione pubblica assume un ruolo ulteriore rispetto a quello della sola verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro. Infatti, per svolgere un ruolo attivo nel processo di formulazione della proposta di dotazione organica da parte del Ministro competente e d'intesa con il Ministro del Tesoro, il Dipartimento della funzione pubblica deve esaminare nel merito i risultati conseguiti con la rilevazione, la loro coerenza interna e la loro coerenza rispetto alla proposta di dotazione organica presentata dalla amministrazione interessata.

Pertanto debbono essere distinte le amministrazioni soggette sia alla verifica della congruità della metodologia di rilevazione che alla approvazione della dotazione organica con decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri (Amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo), dalle amministrazioni soggette solo alla verifica della congruità della metodologia (le restanti amministrazioni).

Ai fini della richiesta di attestazione di congruità, si specificano alcuni requisiti metodologici minimi che le amministrazioni dovranno rispettare.

2. Requisiti delle metodologie

Il carico di lavoro è definito come la quantità di lavoro necessario delle diverse qualifiche e professionalità, dato un contesto operativo e un periodo di riferimento, per trattare i casi che vengono sottoposti ad una unità organizzativa in dipendenza:

a) delle esigenze espresse da utenti finali;

b) delle attività di altre unità organizzative dello stesso ente;

c) degli obiettivi di produzione assegnati.

Ne discende che, per misurare i carichi di lavoro, si deve far riferimento alle condizioni della domanda e alle condizioni di produzione dei servizi.

Per le condizioni della domanda, è necessario rilevare per ciascuna amministrazione:

- l'unità organizzativa minima cui si riferisce il carico di lavoro;
- la lista delle attività e dei prodotti di ciascuna unità organizzativa e le relative unità di misura;
- la quantità di atti o prodotti richiesti, (valutata sulla base della media dell'ultimo triennio), o previsti in relazione agli obiettivi assegnati a ciascuna unità organizzativa;
- la quantità di atti o prodotti ottenuti da ciascuna unità organizzativa nella media dell'ultimo triennio;
- le eventuali giacenze iniziali e finali rilevate con riferimento all'anno considerato.

In questo ambito, si potrà tener conto delle variazioni attese dei flussi di domanda, anche in conseguenza di ristrutturazioni organizzative.

Riguardo alle condizioni della produzione, è necessario determinare: il tempo standard di esecuzione per ciascuna attività, nonché le qualifiche e i profili professionali, accorpati per aree omogenee di funzioni, necessari allo svolgimento di ciascuna attività. La metodologia potrà prevedere modificazioni periodiche degli standards in connessione a mutamenti procedurali e innovazioni tecnologiche dei processi produttivi.

Inoltre, si dovrà tener conto del tempo di lavoro dedicato ad attività per le quali non è possibile rilevare il tempo standard, date le loro caratteristiche (per esempio, le attività di studio) e del tempo di lavoro dedicato alle attività ausiliarie (per esempio, centralini, anticamera, ecc.);

Infine, è necessario rilevare il numero di addetti in servizio, il numero di assenze ed i flussi annui di lavoro ordinario e straordinario distinti per unità organizzativa, per qualifica e profili professionali, quest'ultimi accorpati per aree omogenee di funzioni.

Sono ritenute ammissibili rilevazioni di tipo campionario, qualora si riferiscano ad unità organizzative che svolgono tutte le medesime attività, avendo, tuttavia, la precauzione di tener conto delle eventuali diverse condizioni organizzative e dotazioni tecnologiche.

Per una esemplificazione della rilevazione delle variabili prima indicate, si rinvia all'allegato tecnico (allegato 2), che contiene una delle metodologie utilizzabili.

3. Giudizio di congruità e diversità delle procedure di verifica

L'obiettivo perseguito dal legislatore con la previsione del giudizio di congruità sulle metodologie seguite per la rilevazione dei carichi di lavoro presso tutte le amministrazioni, è quello di favorire criteri di definizione, rilevazione e determinazione dei carichi di lavoro non incompatibili tra loro, pur nel rispetto delle peculiarità esistenti tra i diversi comparti e amministrazioni.

Per tener conto delle diverse caratteristiche delle amministrazioni pubbliche, sono previsti percorsi procedimentali distinti per tipologia di amministrazione.

Per favorire l'applicazione di metodologie relativamente omogenee, all'interno dei diversi comparti dell'amministrazione, un ruolo essenziale è stato assegnato alle Regioni rispetto agli enti pubblici vigilati, alle associazioni di enti locali nei confronti dei singoli enti, alla Conferenza dei Rettori per le Università, alla Unioncamere per le Camere di Commercio, ai ministeri vigilanti per gli enti pubblici non economici e per le istituzioni e gli enti di ricerca ai quali si riferiscono.

All'interno delle diversità procedurali, è fondamentale la distinzione tra le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, da un lato, e le restanti amministrazioni, dall'altro. Come detto, la distinzione si fonda sulla circostanza che, per le prime, la dotazione organica è adottata con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, per le seconde; è decisa in completa autonomia, secondo i rispettivi ordinamenti.

3.1 Amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo

La procedura per la verifica di congruità delle metodologie adottate dalle amministrazioni dello Stato è la seguente:

1) Le amministrazioni dello Stato, anche ad ordinamento autonomo, elaborano la metodologia per la rilevazione dei carichi di lavoro, tenendo conto dei requisiti sopra indicati e la sperimentano, applicandola ad alcuni casi.

2) Esse trasmettono al Dipartimento della funzione pubblica:

   a) una relazione che illustra analiticamente la metodologia che si intende seguire, corredata dai moduli per la rilevazione; qualora si adotti la metodologia esemplificata nell'allegato 2, è sufficiente comunicare la scelta effettuata;

   b) i risultati della sperimentazione presso una unità dell'amministrazione centrale, con relazione esplicativa;

   c) i risultati della sperimentazione presso una unità dell'amministrazione periferica, con relazione esplicativa.

3) Le amministrazioni che, al momento della pubblicazione della presente direttiva nella Gazzetta Ufficiale, hanno concluso la rilevazione dei carichi di lavoro, ovvero sono in fase conclusiva, trasmettono al Dipartimento della funzione pubblica:

   a) una relazione che illustra analiticamente la metodologia seguita;

   b) i risultati ottenuti dall'applicazione della metodologia presso una unità dell'amministrazione centrale, con relazione esplicativa;

   c) i risultati ottenuti dall'applicazione della metodologia presso una unità dell'amministrazione periferica, con relazione esplicativa.

4) Il Dipartimento della funzione pubblica, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità della metodologia proposta. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

5) Al fine di rendere più agevole la definizione della proposta di dotazione organica, che va formulata ai sensi dell'art. 6, comma 3, del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni, il Dipartimento della funzione pubblica stabilisce, se necessario, d'intesa con l'amministrazione interessata, un programma di verifica sugli stati di avanzamento della rilevazione.

6) A conclusione della rilevazione, ciascuna amministrazione fornisce al Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero del Tesoro - Ragioneria Generale dello Stato,

per il tramite delle Regionerie Centrali competenti - la proposta di dotazione organica e le informazioni ordinate, secondo i cinque prospetti in allegato (allegato 1); ulteriori informazioni di dettaglio potranno essere richieste dal Dipartimento della funzione pubblica e dal Ministero del Tesoro.

7) Successivamente, il Dipartimento della funzione pubblica esprime parere per formulare, d'intesa con il Ministro competente e con il Ministero del Tesoro, la proposta di dotazione organica.

Le informazioni relative ai carichi di lavoro e le conseguenti elaborazioni saranno trattate utilizzando adeguati supporti informatici.

Entro il 30 giugno 1994, l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, in collaborazione con il Dipartimento della funzione pubblica e con il Ministero del Tesoro, definisce, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo del 12 febbraio 1993, n. 39, standard minimi di omogeneità tecnica che consentano il trasferimento dei dati su supporto magnetico dalle amministrazioni dello Stato al Dipartimento della funzione pubblica e al Ministero del Tesoro.

In sede di prima applicazione della procedura di determinazione dei carichi di lavoro, le amministrazioni menzionate potranno trasmettere i dati di cui al punto 6) su supporto cartaceo.

3.2 Università

L'articolo 3, comma 5, della legge 24 dicembre 1993, n. 537, prevede la rilevazione dei carichi di lavoro anche per il personale non docente delle Università e la verifica delle metodologie da parte del Dipartimento.

In base all'articolo 5, comma 12, della legge citata - il quale ha innovato per questa parte l'articolo 6 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29 e successive modificazioni - le modifiche degli organici sono deliberate dalle Università secondo i rispettivi ordinamenti.

La procedura per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro delle Università è la seguente:

1) La Conferenza dei Rettori propone al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie per la valutazione dei carichi di lavoro che ritiene idonee, tenuto conto della specificità delle università e dei criteri di cui al precedente paragrafo 2. A tal fine, presenta una relazione dettagliata e uno studio sperimentale di casi, per ciascuna metodologia proposta.
2) Il Dipartimento, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità delle metodologie proposte. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.
3) Le singole Università applicano una delle metodologie ritenute congrue dal Dipartimento della funzione pubblica.
4) Le singole Università determinano la dotazione organica di ateneo, che viene deliberata secondo i rispettivi ordinamenti.

3.3 Istituzioni ed enti di ricerca

La procedura per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro delle istituzioni e degli enti di ricerca è la seguente:

1) Ciascun ministero vigilante, per le istituzioni e gli enti di riferimento, propone al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie per la valutazione dei carichi di lavoro ritenute idonee, tenuto conto della specificità delle istituzioni e degli enti di ricerca e dei criteri di cui al precedente paragrafo 2.
2) Il Dipartimento, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità delle metodologie proposte. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.
3) Ciascuna istituzione od ente applica una delle metodologie ritenute congrue dal Dipartimento della funzione pubblica.

4) Ciascuna istituzione ed ente determina la dotazione organica secondo i rispettivi ordinamenti.

Entro 45 giorni dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della presente direttiva, le istituzioni e gli enti che abbiano avviato o concluso la rilevazione dei carichi di lavoro, possono richiedere direttamente al Dipartimento della funzione pubblica la verifica di congruità della loro metodologia. In tal caso, presentano una relazione tecnica relativa allo stato di avanzamento del lavoro e alle caratteristiche della metodologia, corredata da un esempio attuativo. Il Dipartimento verifica se la metodologia presentata risponde ai requisiti minimi previsti e rilascia il giudizio di congruità nei termini di cui al punto 2. La richiesta può essere presentata congiuntamente da più istituzioni ed enti.

3.4 Enti pubblici non economici

La procedura per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro degli enti pubblici non economici è la seguente:

1) Ciascun ministero vigilante, per gli enti pubblici di riferimento, propone al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie per la valutazione dei carichi di lavoro ritenute idonee, tenuto conto della specificità di ciascun ente e dei criteri di cui al precedente paragrafo 2.
2) Il Dipartimento, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità delle metodologie proposte. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.
3) Ciascun ente applica una delle metodologie ritenute congrue dal Dipartimento della funzione pubblica.
4) Ciascun ente determina la dotazione organica secondo il proprio ordinamento.

Entro 45 giorni dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della presente direttiva, gli enti che abbiano avviato o concluso la rilevazione dei carichi di lavoro, possono richiedere direttamente al Dipartimento della funzione pubblica la verifica di congruità della loro metodologia. In tal caso, presentano una relazione tecnica relativa allo stato di avanzamento del lavoro e alle caratteristiche della metodologia, corredata da un esempio attuativo. Il Dipartimento verifica se la metodologia presentata risponde ai requisiti minimi previsti e rilascia il giudizio di congruità, nei termini di cui al punto 2. La richiesta può essere presentata congiuntamente da più enti.

3.5 Enti locali (comuni, province, comunità montane e loro consorzi)

Confermando le precedenti disposizioni normative, la legge 24 dicembre 1993, n. 537 esclude che le dotazioni organiche degli enti locali non in dissesto siano soggette all'approvazione di organismi centrali. Per gli enti locali, il Dipartimento della funzione pubblica verifica solamente la congruità delle metodologie utilizzate per determinare i carichi di lavoro, ai sensi dell'articolo 3, comma 5 della legge citata.

La rideterminazione delle dotazioni organiche sulla base dei carichi di lavoro è la condizione che la legge richiede, articolo 3, comma 11 della legge n. 537/93, per escludere gli enti locali non in dissesto dalle limitazioni previste nei commi 8, 23 e 27 dello stesso articolo 3. Evidente è l'interesse degli enti locali a definire nel minor tempo possibile, nel rispetto dell'obiettivo perseguito dal legislatore con il termine sollecitatorio di 180 giorni, la rilevazione dei carichi di lavoro e l'approvazione delle dotazioni organiche.

La procedura è la seguente:

1) Le associazioni di enti locali propongono al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie che ritengono idonee per l'analisi dei carichi di lavoro in relazione alla diverse condizioni strutturali, demografiche, organizzative e socio-economiche degli enti. Le metodologie si ispireranno ai requisiti indicati nel precedente paragrafo 2.

Nei casi in cui la standardizzazione dei tempi di produzione, a causa della modalità di prestazione dei servizi e/o della tipologia e natura delle attività svolte, non sia realizzabile, è consentito proporre metodi fondati sulla produttività media che prevedano opportune analisi delle condizioni di domanda e di produzione. In particolare potranno essere presentate metodologie diversificate in ordine alla tipologia di attività (settori amministrativi, settori tecnici, ecc) e in ordine alla dimensione degli enti. A tal fine, le associazioni presentano una relazione dettagliata e uno studio sperimentale per ciascuna metodologia proposta. La presentazione di tale studio, allegato alla relazione, ha il solo scopo di esemplificare le caratteristiche della metodologia e può riferirsi anche soltanto a casi esemplificativi di amministrazioni locali.

2) Il Dipartimento, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità delle metodologie proposte. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

3) I singoli enti locali scelgono la metodologia che ritengono più idonea alla loro situazione specifica tra quelle presentate dalle associazioni di enti locali e ritenute conngrue dal Dipartimento.

4) I singoli enti locali adottano la propria dotazione organica.

Entro 45 giorni dalla pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale della presente direttiva, gli enti, che abbiano avviato o concluso la rilevazione dei carichi di lavoro, possono richiedere direttamente al Dipartimento della funzione pubblica la verifica di congruità della loro metodologia. In tal caso, presentano una relazione tecnica relativa allo stato di avanzamento del lavoro e alle caratteristiche della metodologia, corredata da un esempio attuativo. Il Dipartimento verifica se la metodologia presentata risponde ai requisiti minimi previsti e rilascia il giudizio di congruità nei termini di cui al punto 2. La richiesta può essere presentata congiuntamente da più enti.

3.6 Regioni e altri enti pubblici non economici da esse dipendenti

3.6.1. Regioni

La procedura per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro delle Regioni è la seguente:

1) Le Regioni elaborano le metodologie per la rilevazione dei carichi di lavoro, tenendo conto dei requisiti indicati nel precedente paragrafo 2.

2) Esse trasmettono al Dipartimento della funzione pubblica:

   a) una relazione che illustra analiticamente la metodologia che si intende seguire, corredata dai moduli per la rilevazione; qualora si adotti la metodologia esemplificata nell'allegato 2, è sufficiente comunicare la scelta effettuata;

   b) i risultati della sperimentazione effettuata presso due unità organizzative, con relazione esplicativa.

3) Il Dipartimento della funzione pubblica, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità della metodologia proposta. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

3.6.2. Enti pubblici non economici dipendenti dalle Regioni

La procedura per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro degli enti pubblici non economici dipendenti dalle Regioni è la seguente:

1) Le Regioni propongono al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie che ritengono idonee per l'analisi dei carichi di lavoro in relazione alle diverse condizioni strutturali e organizzative degli enti pubblici non economici da esse

vigilati (Enti per il diritto allo studio, Enti di sviluppo agricolo, IACP, ecc). A tal fine presentano una relazione dettagliata e uno studio sperimentale di casi, per ciascuna metodologia proposta. Le metodologie si ispireranno ai requisiti indicati nel precedente paragrafo 2.

2) Il Dipartimento, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità delle metodologie proposte. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

3) I singoli enti scelgono, tra le metodologie ritenute congrue dal Dipartimento, quella che ritengono più idonea alla propria situazione specifica.

3.7 Camere di commercio

La procedura per la verifica della congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro delle Camere di commercio è la seguente:

1) L'associazione delle Camere di commercio - Unioncamere - propone, per il tramite del Ministero dell'Industria del Commercio e dell'Artigianato, al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie che ritiene idonee per l'analisi dei carichi di lavoro presso le Camere di commercio. A tal fine presenta una relazione dettagliata e uno studio sperimentale di casi, per ciascuna metodologia proposta. Le metodologie si ispireranno ai requisiti indicati nel precedente paragrafo 2.

2) Il Dipartimento, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità delle metodologie proposte. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

3) I singoli enti scelgono, tra le metodologie ritenute congrue dal Dipartimento, quella che ritengono più idonea alla propria situazione specifica.

3.8 Altre amministrazioni pubbliche

La procedura per la verifica delle congruità delle metodologie di rilevazione dei carichi di lavoro con riferimento alle restanti amministrazioni pubbliche è la seguente:

1) Ciascuna amministrazione elabora la metodologia per la rilevazione dei carichi di lavoro, tenendo conto dei requisiti indicati nel precedente paragrafo 2.

2) Successivamente, trasmette al Dipartimento della funzione pubblica:
   a) una relazione che illustri analiticamente la metodologia che si intende seguire, corredata dai moduli per la rilevazione;
   b) i risultati della sperimentazione effettuata presso alcune unità organizzative, con relazione esplicativa.

3) Il Dipartimento della funzione pubblica, entro 30 giorni dalla ricezione della documentazione, verifica la congruità della metodologia proposta. Decorsi 10 giorni dalla scadenza di tale termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

3.9 Decorrenza dei termini

Per le amministrazioni che, a seguito dell'entrata in vigore della legge 24 dicembre 1993, n. 537, abbiano già provveduto ad inviare al Dipartimento della funzione pubblica le metodologie per la determinazione dei carichi di lavoro, il giudizio di congruità sarà espresso entro 30 giorni dalla pubblicazione della presente direttiva nella Gazzetta Ufficiale. Decorsi dieci giorni dalla scandeza del predetto termine, il giudizio di congruità si intende reso favorevolmente.

4. Ufficio competente

Competente a seguire le procedure è l'Ufficio per l'organizzazione delle pubbliche amministrazioni - Dipartimento della funzione pubblica - Palazzo Vidoni - Corso Vittorio Emanuele II, 116 - 00186 Roma - tel. 06/6873108/68003311 - fax 06/68003287.

IL MINISTRO

PER LA FUNZIONE PUBBLICA

Sabino Cassese

ALLEGATO 1

Prospetti da inviare al Dipartimento della funzione pubblica

da parte delle Amministrazioni dello Stato

Prospetto 1: Lista delle attività

AMMINISTRAZIONE (1) ____________________
DIREZIONE GENERALE O EQUIVALENTI ____________________
DIVISIONE/UFFICIO PERIFERICO ____________________

LISTA DELLE ATTIVITA'	POSSIBILITA' DI RILEVAZIONE TEMPI STANDARD (SI/NO)	UNITA' DI MISURA (2)
1)		
2)		
...		
i		
......		
n)		

Note:

1) L'indicazione delle unità organizzative di riferimento in questo e nei successivi prospetti si riferisce alla normale articolazione dei Ministeri.
2) Specificare per ciascuna attività compresa nella lista la denominazione dell'atto o del prodotto utilizzato per quantificare la domanda.

Prospetto 2: Tempi standard e carico di lavoro

AMMINISTRAZIONE ____________________
DIREZIONE GENERALE O EQUIVALENTI ____________________
DIVISIONE/UFFICIO PERIFERICO ____________________

LISTA DELLE ATTIVITA' STANDARDIZZATE	TEMPO STANDARD DI ESECUZIONE (minuti)	QUANTITA' DI ATTI O PRODOTTI (1)			CARICO DI LAVORO PER QUALIFICA NECESSARIA (ore) (5)							
		domanda(2)	GI (3)	GF (4)	Dir.	IX	VIII	......	III	II	Totale (6)
1)											
2)											
...											
j)											
....											
m)											
TOTALE											

Note:

1) Si intendono atti o prodotti destinati a soddisfare le esigenze espresse da utenti finali o da altre unità organizzative dello stesso ente, o previsti in relazione agli obiettivi assegnati.
2) Quantità degli atti o prodotti domandati - vedi nota precedente - calcolata come media dell'ultimo triennio.
3) Giacenze iniziali rilevate al 1° gennaio dell'anno di riferimento.
4) Giacenze finali rilevate al 31 dicembre dell'anno di riferimento.
5) Il carico di lavoro fa riferimento alla quantità degli atti o prodotti domandati (vedi precedente nota 2). Sono escluse le giacenze.
6) Per ciascuna attività, nella colonna Totale il carico di lavoro è pari al prodotto del tempo standard di esecuzione per il corrispondente valore della domanda.

Prospetto 3: Attività per le quali non è rilevato il tempo standard

AMMINISTRAZIONE ____________________
DIREZIONE GENERALE O EQUIVALENTI ____________________
DIVISIONE/UFFICIO PERIFERICO ____________________

LISTA DELLE ATTIVITA' NON STANDARDIZZATE	TEMPO DEDICATO PER QUALIFICA NECESSARIA (ore) (1)					QUANTITA' DI ATTI O PRODOTTI (2)		
	Dir.	IX	VIII	....	II	DOMANDA (3)	GI (4)	GF (5)
1)								
2)								
...								
k)								
...								
z)								
TOTALE								

Note:

1) Ore di lavoro dedicate allo svolgimento dell'attività nel corso dell'anno di riferimento.
2) Si intendono gli atti o i prodotti misurabili destinati a soddisfare le esigenze espresse da utenti finali o da altre unità organizzative dello stesso ente, o previsti in relazione agli obiettivi assegnati.
3) Quantità degli atti o prodotti domandati - vedi nota precedente - calcolata come media dell'ultimo triennio.
4) Giacenze iniziali rilevate al 1° gennaio dell'anno di riferimento.
5) Giacenze finali rilevate al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

Prospetto 4: Fabbisogno di personale é addetti presenti

AMMINISTRAZIONE ____________
DIREZIONE GENERALE O EQUIVALENTI ____________
DIVISIONE/UFFICIO PERIFERICO ____________

QUALIFICHE E PROFILI PROFESSIONALI ACCORPATI PER AREE OMOGENEE DI FUNZIONI	Carico di lavoro per attività standardizzate (ore) (A)	Fabbisogno di lavoro per attività non standardizzate (ore) (B)	Fabbisogno di personale (1) (ore) (C)	Fabbisogno di personale (2) (anni-uomo) (D)	Addetti in servizio alla data della rilevazione
Dir. *aree omogenee*					
IX (3) *aree omogenee*					
VIII *aree omogenee*					
VII *aree omogenee*					
.....					
II *aree omogenee*					
TOTALE					

Note:

1) I valori della colonna (C) sono pari alla somma dei corrispondenti valori della colonna (A) e della colonna (B).
2) I valori della colonna (D) sono ottenuti dividendo i corrispondenti valori della colonna (C) per 1.614 ore, che rappresenta il numero di ore di lavoro contrattuali, con riferimento al 1994, disponibili per un addetto in servizio per l'intero anno.
3) Nella IX qualifica sono ricompresi i direttivi ad esaurimento per quanto riguarda gli addetti in servizio.

Prospetto 5: Riepilogo e proposta di dotazione organica (1)

AMMINISTRAZIONE ____________________
UNITA' ORGANIZZATIVA PERIFERICA ____________________
PROVINCIA ____________________

QUALIFICHE E PROFILI PROFESSIONALI ACCORPATI PER AREE OMOGENEE DI FUNZIONI	FABBISOGNO DI PERSONALE (anni-uomo) (A)	DOTAZIONE ORGANICA PROPOSTA (2) (in addetti) (B)	DOTAZIONE ORGANICA PROVVISORIAMENTE RIDETERMINATA AI SENSI DELL'ART.3, COMMA 6, L.537/93 (C)	ADDETTI IN SERVIZIO AL	POSTI MESSI A CONCORSO AL
Dir. *aree omogenee*					
IX (3) *aree omogenee*					
VIII *aree omogenee*					
VII *aree omogenee*					
.....					
II *aree omogenee*					
TOTALE					

Note:

1) Il riepilogo va effettuato separatamente per amministrazione centrale e per ciascuna unità organizzativa periferica. Deve essere indicata la provincia in cui l'amministrazione centrale o l'unità organizzativa periferica ha sede.
2) In caso di scostamento tra quanto risulta nella colonna (A) e quanto risulta nella colonna (B), va allegata una nota aggiuntiva che illustri analiticamente i motivi di questo scostamento e in cui siano allegate tutte le informazioni quantitative necessarie.
3) Nella IX qualifica sono ricompresi i direttivi ad esaurimento per quanto riguarda gli addetti in servizio.

ALLEGATO 2

Esemplificazione di una delle metodologie applicabili per la rilevazione dei carichi di lavoro

La misurazione dei carichi di lavoro: metodologia di base

INTRODUZIONE: LA DEFINIZIONE DI CARICO DI LAVORO

Al fine di un suo utilizzo operativo è necessario che la nozione di carico di lavoro sia definita con sufficiente precisione. In questo senso si può dire che essa fa riferimento alla *quantità di lavoro necessario, dato un contesto operativo e un periodo di riferimento, per trattare i casi che vengono sottoposti ad una unità organizzativa in dipendenza o dell'attività di altre unità organizzative dello stesso ente o delle esigenze espresse da utenti finali o degli obiettivi di produzione assegnati.*

Il carico di lavoro di un'unità organizzativa può variare sia in relazione alle *condizioni della domanda*, cioè alla quantità di atti o servizi finali che ad essa viene richiesta dall'esterno, sia in relazione alle *condizioni della produzione*, cioè ad elementi interni, quali la disponibilità di tecnologie e i vincoli procedurali, che incidono sulle quantità di lavoro necessaria a fornire le prestazioni richieste.

La corretta determinazione del carico di lavoro quindi comporta che vengano stabiliti standard di esecuzione corrispondenti ai tempi di lavoro ritenuti necessari e sufficienti, date le condizioni della produzione, a espletare le operazioni da svolgere per pervenire agli atti o ai servizi finali.

La definizione di tali standard presenta profili di complessità; in generale si può dire che occorre fare riferimento all'osservazione dell'esperienza passata e all'analisi teorica delle sequenze procedurali e/o delle

caratteristiche tecniche della produzione di atti amministrativi.

La quantità di lavoro necessario per ottenere un livello quali-quantitativo di output idoneo a soddisfare le richieste pervenute ad un'unità organizzativa costituisce evidentemente il punto di riferimento essenziale per affrontare il problema del dimensionamento del suo personale. La determinazione dei carichi di lavoro è un'operazione schiettamente funzionale dunque a una corretta definizione della pianta organica.

A sua volta il confronto tra carichi di lavoro e risorse umane effettivamente disponibili permette di individuare i flussi di mobilità del personale necessari per giungere a un corretto dimensionamento delle singole unità organizzative in cui si articola la struttura dell'ente.

La specifica finalità cui è rivolta la determinazione dei carichi di lavoro implica che sia affrontato il problema del rapporto tra carichi di lavoro e struttura organizzativa dell'ente. A tale riguardo due sono gli aspetti da tenere in considerazione; da un lato l'organizzazione gerarchico-formale di ogni amministrazione considerata, che individua i vari livelli di responsabilità; dall'altro l'organizzazione tecnico-operativa della produzione così come di fatto si articola per l'espletamento dei vari compiti e funzioni propri dell'ente di volta in volta esaminato. Se con il primo criterio si fa riferimento alla struttura di comando, articolata su diversi livelli di responsabilità e autonomia decisionale, con il secondo ci si riferisce alle modalità di organizzazione tecnica dell'offerta di servizi amministrativi. In altri termini il riferimento al primo criterio consente di collegare l'analisi dei carichi di lavoro ad una partizione organizzativa interna all'ente che sia formalmente riconosciuta come struttura dotata di res-

ponsabilità nei confronti dell'utilizzo della forza lavoro assegnata e di autonomia nell'organizzazione interna della produzione; il riferimento al secondo criterio permette di collegare la valutazione delle necessità degli input di lavoro alle specifiche condizioni della produzione di individuabili e misurabili servizi amministrativi.

Per fare un esempio concreto, il rispetto di entrambi i criteri citati può essere operativamente assicurato, con riferimento alla struttura organizzativa dei Ministeri, assumendo la Divisione quale livello organizzativo di riferimento. Ne consegue che la determinazione del carico di lavoro dovrà avvenire con riferimento alle singole linee di attività presenti all'interno di ciascuna Divisione. Queste ultime costituiranno quindi il livello elementare cui riferire la specificazione delle condizioni sia della domanda che della produzione in base alle quali determinare il carico di lavoro. L'espressione di questo in termini di tempo di lavoro necessario permetterà poi di pervenire in modo indiretto, per tramite di successive aggregazioni di linee differenti, ai carichi di lavoro per Divisione. Mediante ulteriori aggregazioni è comunque possibile riferirsi a partizioni organizzative via via più ampie.

1. LA MISURAZIONE DELLE QUANTITA' DOMANDATE

1.1. L'individuazione dei prodotti oggetto di domanda

In base alla definizione generale adottata, il carico di lavoro di un'unità amministrativa deve essere misurato in relazione alle condizioni della domanda che determinano le quantità di atti e servizi che l'unità deve fornire in un definito periodo di tempo che qui si assumerà sempre pari all'anno. L'importanza di tale riferimento va innanzitutto ribadita richiamando l'obiettivo essenziale cui è ordinata la determinazione dei carichi di lavoro: quello appunto di stabilire le dotazioni organiche di un ente in base alle attività che esso è chiamato a svolgere. La definizione delle quantità di atti e servizi che ogni unità organizzativa deve fornire è quindi - in ordine logico - la prima operazione che deve essere effettuata. Peraltro, affinché il concetto di domanda possa essere utilizzato in modo operativo, specificamente finalizzato alla determinazione dei carichi di lavoro, occorre evitare nozioni di carattere generale che facciano riferimento a funzioni o competenze assegnate alle unità amministrative ed impiegare invece unità di misura riferite a prodotti di specifica ed individuata qualità e come tali più facilmente quantificabili.
Sono note, d'altronde, le difficoltà di misurazione della domanda rivolta agli enti pubblici o a loro partizioni. Esse si riferiscono, in primo luogo, al rilievo che assume la distinzione tra attività e risultati. Le prime, infatti, rappresentano gli esiti immediati di processi produttivi svolti da uno o più comparti dell'ente pubblico e sono individuabili partendo dall'osservazione dei modi con i quali è organizzata la produzione dei servizi amministrativi. I secondi rappre-

sentano invece gli esiti complessivi, al cui perseguimento sono preordinate le attività svolte o i servizi prestati dall'ente.

Mentre l'analisi dell'efficacia dell'azione amministrativa dovrebbe essere condotta facendo riferimento ai risultati conseguiti nello svolgimento di funzioni e compiti assegnati, la valutazione dei fabbisogni organici, che costituisce l'obiettivo primario della rilevazione dei carichi di lavoro, riguarda soprattutto l'analisi delle attività e delle risorse di lavoro che è necessario impiegare per realizzarle. Essa, pertanto, si deve fondare sulla misurazione delle quantità di individuati atti e servizi che sono richiesti ad ogni unità da utenti finali esterni all'amministrazione, o dai superiori gerarchici o da altre amministrazioni pubbliche.

Peraltro, anche restando nell'ambito della misurazione dell'output diretto, cioè della definizione di un sistema di indicatori di attività che prescinda dai risultati, le indagini empiriche incontrano difficoltà non indifferenti, poiché la individuazione dell'output diretto può risultare incerta e imprecisa. La circostanza non può stupire: non esistendo, per la più parte dei "prodotti" pubblici, un mercato ove essi sono scambiati, manca una fondata motivazione a identificarne la domanda e a misurarne e valutarne la quantità offerta. Nondimeno, le motivazioni possono scaturire proprio dalle esigenze conoscitive, programmatorie e valutative, che stanno alla base dell'adozione di un sistema di determinazione dei carichi di lavoro, che, se esteso a tutta l'attività dell'ente, si deve avvalere di una fitta rete di indicatori di attività.

In generale le attività di tipo burocratico-amministrativo, svolte in una medesima unità organizzativa, sono fra loro piuttosto diversificate, anche se finalizzate, a volte, al soddisfacimento di un

unico obiettivo funzionale. A ciascun tipo di atto domandato ad una unità organizzativa corrisponde un particolare prodotto ottenuto mediante l'espletamento di una specifica procedura. *La diversificazione dei prodotti di ogni singola unità organizzativa impedisce che la domanda possa essere quantificata in modo aggregato.* Al contrario per ciascun prodotto erogato dall'unità organizzativa la domanda deve essere misurata in termini di specifiche unità fisiche.
Risulta quindi prioritaria l'individuazione dei vari prodotti che vengono domandati a ciascuna unità considerata e da essa erogati mediante l'uso delle risorse umane e strumentali. A questo fine è necessario stabilire una lista delle *linee di attività* che sono lavorate nel periodo temporale di riferimento all'interno di ciascuna unità operativa esaminata. Ogni singola linea di attività viene individuata sulla base dei seguenti criteri:

- ha un obiettivo finale definito ed unitario, teso ad assolvere una specifica funzione amministrativa tra quelle assegnate all'unità;
- dà luogo ad atti finali, rivolti all'esterno della linea (normalmente anche all'esterno dell'unità);
- presenta una sequenza procedurale di esecuzione nettamente differenziata rispetto a quelle relative ad altre attività svolte dalla stessa unità;
- impegna in modo quantitativamente riconoscibile le risorse umane e strumentali assegnate all'unità organizzativa.

La disaggregazione della complessiva attività svolta dalla partizione organizzativa in specifiche linee di attività è necessaria al fine di individuare altrettante unità di misura della domanda che, in linea di massima, sono costituite dagli *atti iniziali* di ciascuna linea di attività ossia dalle operazioni elementari con le quali

si avvia normalmente l'espletamento della procedura. Per ciascuna linea è tuttavia opportuno ricostruire la sequenza procedurale di atti intermedi il cui espletamento è necessario a pervenire all'atto finale. Gli *atti elementari* così individuati rappresentano il segmento minimo in cui è frazionabile il processo lavorativo che realizza la procedura di una linea di attività.

Nei prospetti che seguono sono fornite alcune esemplificazioni sia in relazione alla lista delle linee di attività, sia in relazione alla disaggregazione di una linea di attività nei diversi atti elementari.

PROSPETTO 1: LISTA DELLE LINEE DI ATTIVITA'

MODULO B: CODICE UNITA': 103
DENOMINAZ.: GESTIONE SIA, ASSEGNI ACCESSORI E TRATTAMENTO MISSIONI

COD.	DENOMINAZIONE LINEA
01	LIQUIDAZIONE ANTICIPI DI MISSIONE
02	LIQUIDAZIONI PARCELLE DI MISSIONI IN BUSTA PAGA
03	RILASCIO/RINNOVO PASSAPORTI DI SERVIZIO MINIST.AA.EE.
04	RESTITUZIONE PASSAPORTI PERSONALE CESSATO
05	REGOLARIZZAZIONE SITUAZ.DEBITORIA INCARICHI MISSIONE
06	ASSICURAZ.INA/EUROPASSISTANCE A FAVORE PERS.IN MISSIONE
07	LIQUIDAZIONE GETTONI PRESENZA
08	LIQUID.INDENNITA' MENSILE COMPONENTI ORGANI COLLEGIALI
09	LIQUIDAZIONE STRAORDINARIO
10	CALCOLO MENSILE INDENNITA' ACCESSORIE
11	RIEPILOGO MENSILE STRAORDINARI
12	SITUAZIONE PERSONALE CESSATO
13	SITUAZIONE PERSONALE ESTERNO
14	LIQUID.STRAORDIN.E INDENNITA' ACCESSORIE PERS.CESSATO
15	CREAZIONE PROGRAMMI INFORMATICI
16	TENUTA FOGLIO MATRICOLARE
17	RUOLO DI ANZIANITA'
18	RILEVAZIONE AUTOMATIZZATA PRESENZE
19	ELABORAZIONE DIFFERITA
20	IMPLEMENTAZIONE BANCA DATI SIA
21	ELABORAZIONE DATI
22	STAMPA REPORT
23	RICHIESTA ELABORAZIONE SIA
24	FONDI INCENTIVAZIONE L 171/90
25	RILIQUIDAZIONE STRAORDINARI NUOVI CONTRATTI
26	LIQUIDAZIONE FONDO CENSIMENTO AGRICOLTURA
27	RILASCIO CERTIFICATI APPARTENENZA ISTITUTI
28	LIQUIDAZIONE TRATTAMENTO TRASFERIMENTO
29	TRASMIS.DOCUMENTI MINIS.AA.EE.PER MISSIONI CARICO CEE
30	CONGUAGLIO IRPEF A CARICO DI ALTRI ENTI
31	RICALCOLO INTEGRAZIONE PARCELLE MISSIONE D'UFFICIO
32	TENUTA FOGLIO MATRICOLARE NUOVI ASSUNTI
33	VARIAZIONE ORARI DI LAVORO
34	AGGIORNAMENTO INCARICHI
35	VARIAZIONI DATI ANAGRAFICI, CARICHE SINDACALI/SOCIALI

PROSPETTO 2: ATTI ELEMENTARI DELLE LINEE DI ATTIVITA'

MODULO C

COD_UNITA':	DENOMINAZIONE UNITA':
103	GESTIONE SIA ASS. ACCESSORI E TRATT
COD_LINEA :	DENOMINAZIONE LINEA
1	LIQUIDAZ.ANTICIPI DI MISSIONE

COD_ATTO	ATTO ELEMENTARE
1	CONTROLLO AUTORIZ.INCAR.DI MISSIONE
2	INSERIMENTO INFORM. SUL D.B.
3	COMPL. MOD. CON CALCOLO MONETARIO
4	CONTR.MOD. PER AUTOR.MEZZO PROPRIO
5	REGISTRAZ. MODELLO DI ASSICURAZIONE
6	COMPIL.ELENCO RIEPIL.ANTICIPI MISS.
7	CONTROL.ANTICIPI LIQUID.DALLA CASSA
8	INSER.NEL D.B.DELL'IMPORTO ANTICIP.
9	ORDIN.ALFABETICO INCAR.DI MISSIONE
10	INSERIMENTO EVENTUALI VARIAZIONI

MODULO C

COD_UNITA':	DENOMINAZIONE UNITA'
103	GESTIONE SIA ASS. ACCESSORI E TRATT
COD_LINEA :	DENOMINAZIONE LINEA
2	LIQUID.PARCELLE DI MISSIONI IN BUST

COD_ATTO	ATTO ELEMENTARE
1	CONTROLLO PARCELLA DI MISSIONE
2	ABBINAM.PARCEL. CON ORDINE DI INCAR
3	INSERIMENTO N. PROT. SU D.B.
4	CONTROLLO DATI PARCELLA E ALLEGATI
5	EVENT.INS.SU D.B. VARIAZ.INCAR.MISS
6	LIQUID. PARCELLA DI MISSIONE
7	COMPIL.ELENCHI PER CAPITOLI SPESA
8	CONTROL. FINALE PARCELLE MISSIONI
9	REGISTR.SU D.B. DATI SULLA LIQUID.
10	CONTR.ELENCHI RAGION.E INS. SU D.B.
11	CONTROLLO TABULATO DATI INSERITI
12	CONTROL. TABULATO DOPO RIBALTAMENTO
13	CONTROLLO TABULATO FOGLI DI LIQUID.
14	ORD.PARCEL.PER RAG.E LET.ACC.PRESTA
15	RICHIESTA DI RIESAME PARCELLA
16	RICERCA PARCELLA IN RAGIONERIA
17	RICALCOLO PARCELLA SE VALIDO

---

12. Le configurazioni della domanda

Come si è visto, l'individuazione delle linee di attività consente di specificare le diverse unità di misura dei vari output che vengono richiesti ad ogni singola unità amministrativa.
Peraltro, il riferimento a sequenze procedurali di attività elementari permette di individuare anche l'*atto iniziale* di ciascuna linea di attività che sarà assunto quale unità di misura di ogni singola procedura.
Inoltre, la quantificazione dei livelli di domanda deve essere condotta in modo da distinguere i vari momenti della sua formazione ed espressione. Si devono quindi definire diverse configurazioni della domanda, ciascuna delle quali è adatta a rappresentare un particolare fenomeno rilevante ai fini della valutazione delle dotazioni organiche.
La prima configurazione fa riferimento al concetto di *domanda potenziale*. Esso indica la quantità di atti e servizi che una unità organizzativa può essere chiamata a fornire in corrispondenza dell'ampiezza teorica del suo campo di azione. Quest'ultima, a sua volta, può essere stimata in relazione alle norme e ai regolamenti che consentono a utenti esterni (altre unità organizzative dello stesso Ente, cittadini, operatori economici, ecc.) di richiedere le specifiche prestazioni nelle quali si concretano le funzioni e i compiti assegnati all'unità organizzativa considerata, ovvero in relazione a obiettivi programmatici in cui può esprimersi l'iniziativa politico-amministrativa.
La seconda configurazione viene riferita ai casi in cui l'ampiezza del campo di azione viene concretamente delimitata dalla effettiva richiesta di prestazioni da parte di utenti esterni (ossia dell'effettivo esercizio delle facoltà ad essi riconosciute in base alle norme e ai regolamenti vigenti), ovvero dalla concreta adozione di determinate iniziative politico-amministrative e

dalla definizione dei corrispondenti programmi di azione. Il concetto di *domanda espressa* che ne consegue può essere oggetto di puntuale rilevazione utilizzando dati normalmente disponibili all'interno di ciascuna unità amministrativa (richieste presentate, pratiche pervenute, progetti, ecc.). Qualora la domanda espressa venga quantificata con riferimento al flusso annuo normale degli atti e servizi richiesti, essa viene definita *domanda corrente*.

Nondimeno ai fini della valutazione dei carichi di lavoro, risulta utile non limitare la quantificazione della domanda espressa al flusso della domanda corrente. Questo, infatti, può non essere indicativo del carico di lavoro di una data unità qualora, in periodi temporali precedenti a quello posto sotto osservazione, si siano prodotte significative giacenze. E' allora necessario fare riferiemnto al concetto di *domanda totale* relativa all'anno osservato. Quest'ultima viene ottenuta aggiungendo alla quantità di atti e servizi che devono essere prodotti in ragione della domanda corrente, la quantità di atti e servizi che devono essere prodotti in ragione della domanda espressa nel corso di periodi precedenti, per la quale all'inizio dell'anno di riferimento non risultavano ancora avviate le relative fasi di lavorazione. Definendo tali atti *giacenze iniziali*, la domanda totale è determinata dalla somma della domanda corrente e delle giacenze iniziali.

Infine, i carichi di lavoro potranno essere determinati in relazione alla *domanda evasa* nell'anno di riferimento. Questa risulta pari alla domanda totale meno quella parte di essa che non è stata soddisfatta nell'anno di riferimento. Tale parte è costituita dagli atti e servizi per i quali nell'anno di riferimento non sono state avviate le relative fasi di lavorazione, che vengono denominate *giacenze finali*. Quindi la domanda evasa è costituita dalla domanda totale meno le giacenze finali.

Riguardo alla quantificazione delle varie configurazioni della domanda è utile affrontare alcune questioni inerenti le concrete possibilità di rilevazione.
I problemi si pongono in maniera differenziata a seconda che si voglia riferire la domanda, intesa nelle sue varie accezioni, ad un periodo di tempo pregresso ovvero ad un futuro. Nel primo caso la rilevazione della domanda totale espressa, della domanda corrente e di quella evasa non pone problemi poiché, presso gli uffici di ciascuna amministrazione, generalmente esistono informazioni pertinenti che offrono dati certificabili in merito alle domande pervenute, alle giacenze ed alle attività svolte. Anche nell'ipotesi di una loro carenza, risulta comunque possibile impiantare un idoneo sistema di rilevazione che risponda a requisiti di certezza e sistematicità.
Alcuni problemi insorgono, invece, per la rilevazione della domanda potenziale sempre riferita ad un periodo di tempo pregresso. In questo caso, infatti, è necessario ricorrere a stime che, a seconda delle situazioni, implicano: la verifica di determinate ipotesi di comportamento dell'utenza, la specificazione delle variabili che influenzano tali comportamenti, l'individuazione e la successiva quantificazione degli effetti di quelle norme e di quei regolamenti che vincolano l'erogazione delle prestazioni.
Quanto poi alla determinazione della domanda riferita ad un periodo di tempo futuro, si deve in primo luogo rilevare l'inconsistenza del riferimento ai concetti di domanda totale e evasa, poiché l'ammissione all'utilizzazione delle prestazioni offerte, cui entrambi fanno riferimento, assume significato solo relativamente a ciò che è avvenuto in un periodo di tempo trascorso. Se espressa rispetto al futuro, una stima della domanda totale o evasa equivarrebbe di fatto ad effettuare una previsione circa i livelli di offerta conseguenti ai

limiti della capacità produttiva o alla fissazione di obiettivi per l'erogazione dei servizi.

Escluso, dunque, il riferimento a queste due configurazioni, il problema della stima rispetto a periodi futuri si pone comunque rispetto alla domanda potenziale e a quella corrente. In questo caso la previsione potrà solo in parte far riferimento all'esperienza trascorsa, in quanto occorre tener conto delle possibili variazioni che, nel corso del tempo, possono subire le determinanti della domanda relativa a ciascuna linea di attività individuata. In linea generale, queste possono essere schematicamente classificate nelle seguenti:

- norme e regolamenti vigenti che stabiliscono i destinatari dei servizi amministrativi;
- direttive fissate e ordini impartiti dai responsabili politici ed amministrativi dell'ente;
- variabili rilevanti nel contesto socio-economico;
- variabili demografiche.

Ovviamente le variazioni che possono subire nel tempo queste determinanti influenzano in modo differenziato la previsione dei livelli di domanda sia potenziale che corrente. Si tratterà quindi di effettuare una stima specifica per ciascuno dei due concetti di domanda utilizzabili.

2. LE CONDIZIONI DELLA PRODUZIONE

2.1 Aspetti generali

Ai fini di una corretta determinazione dei carichi di lavoro, oltre ai livelli di domanda, rilevano le condizioni di produzione che determinano gli elementi tecnici, gestionali e procedurali, incidenti sulle quantità di lavoro necessarie ad erogare le prestazioni richieste. Si devono pertanto individuare gli *standard di impiego del fattore lavoro* che derivano dalle condizioni tecniche e/o istituzionali in base alle quali devono essere svolte le operazioni necessarie a pervenire agli atti o servizi richiesti all'unità.
L'individuazione degli *standard*, nelle esperienze acquisite in questo campo, può ottenersi seguendo strade diverse riconducibili a due criteri di fondo: da un lato si posiziona lo standard sulle medie di utilizzo effettivo del fattore lavoro indipendentemente dalla verifica circa il livello d'efficienza cui corrispondono quelle medie; dall'altro si individua lo standard attraverso procedure di rilevazione indipendenti dall'effettivo utilizzo del fattore lavoro che consentono, quindi, di cogliere almeno parzialmente la misura del tempo di lavoro ritenuta necessaria (e per ciò efficiente) per ottenere determinati prodotti.
Il primo criterio consiste, sostanzialmente, nel calcolare la produttività media del lavoro su una serie di osservazioni statistiche ripetute nel tempo su una stessa unità organizzativa o nello spazio presso numerose unità che erogano prodotti omogenei. Si tratta di un metodo che è idoneo applicare in tutte quelle situazioni per le quali è possibile istituire confronti interspaziali. In tal caso, infatti, unità organizzative diverse, che producono però output omogenei, è assai

probabile che faranno registrare livelli di efficienza e di produttività differenziati. Ciò può consentire di posizionare lo standard di utilizzo del fattore lavoro o sui livelli conseguiti dalle unità organizzative più efficienti (in caso di scarsa variabilità della produttività riscontrata) oppure sui livelli medi. In condizioni diverse questo metodo non fornisce informazioni aggiuntive, almeno nel primo anno di applicazione, rispetto alla situazione esistente e in relazione al corretto dimensionamento degli organici e ciò per il motivo che registra la situazione data. Solo mediante confronti temporali, ovvero osservando le variazioni annuali della produttività, si può stabilire che rispetto all'anno-base la produttività (e il correlato carico di lavoro evaso) è aumentata o diminuita e per conseguenza si possono adeguare gli organici.

Il secondo criterio di individuazione degli standard può fondarsi su tre diversi procedimenti di rilevazione (o una loro combinazione): la simulazione, il giudizio degli esperti esterni fondato sull'analisi delle condizioni operative e del contenuto tecnico dell'operazione per la quale si deve determinare il tempo standard di esecuzione, la definizione di standard concordati/accettati con il personale addetto.

E' bene chiarire subito che tutti e tre questi procedimenti di rilevazione comportano pregi e limiti e che non sono necessariamente tra loro in alternativa.

La simulazione consiste nel cronometrare i tempi di esecuzione di determinati atti e/o procedure. E' ovvio che tale metodo di rilevazione consente in certi casi una maggiore oggettività nella determinazione degli standard. Appare tuttavia altrettanto ovvia l'estrema dispendiosità del metodo allorchè lo si volesse impiegare in forma estesa a tutte le attività svolte da qualsivoglia organizzazione che produce atti eterogenei.

D'altra parte non sempre e possibile ricreare, nel corso della simulazione, le condizioni operative normali in cui correntemente viene espletata l'attività lavorativa e quindi non sempre i risultati possono essere considerati più oggettivi rispetto a quelli conseguibili con altri procedimenti di rilevazione. Questo metodo, in definitiva, può essere utilmente impiegato soppratutto in relazione ad attività aventi brevi procedure ed estremamente routinarie quali, per esempio, le attività di sportello, quelle di dattiloscrittura, quelle di immissioni dati ecc.

Il giudizio degli esperti esterni deve fondarsi anzitutto su una profonda conoscenza del contenuto e della natura dell'attività amministrativa e sull'assunzione di un insieme di informazioni che precisino le condizioni operative entro cui è espletata l'attività (organizzazione del lavoro, qualità dello spazio attrezzato, tecnologie impiegate, efficienza ed efficacia delle procedure). In tal caso, tuttavia, data la estrema eterogeneità ed unicità delle procedure e dei prodotti cui dà luogo l'attività amministrativa, appare poco credibile una misura a priori degli standard di utilizzo del fattore lavoro per ciascuna tipologia di atto che possa considerarsi più oggettiva di quella rilevabile direttamente dal personale addetto.

La definizione di standard concordati/accettati si fonda, infatti, su un procedimento di rilevazione dei tempi di esecuzione delle attività necessarie ad erogare i prodotti condotto con l'ausilio dello stesso personale addetto, considerato, in questo caso, in qualità di "esperto". Si tratta pertanto di standard aventi una natura soggettiva e correlati all'esperienza passata degli addetti. Affinché tale procedimento non dia luogo a risultati irrealistici, è necessario però che esso sia incardinato entro una specifica procedura di rilevazione che, oltre a consentire una ampia disaggregazione delle operazioni elementari che il personale deve compiere per

pervenire al prodotto amministrativo, permetta anche una verifica della congruità del tempo di esecuzione delle singole operazioni elementari dichiarato dagli stessi addetti sulla base della loro esperienza pregressa.
Si ritiene che sia proprio quest'ultimo il procedimento di rilevzione degli standard di utilizzo del fattore lavoro più efficace, soprattutto in una fase di primo impianto del sistema di controllo dei carichi di lavoro.
Il principale vantaggio risiede nella estendibilità della rilevazione a tutte le attività elementari, nonché nella possibilità di effettuare comunque dei controlli, successivi al primo impianto, che possono avvalersi sia dei metodi di rilevazione in precedenza descritti, sia del confronto tra standard dichiarati su atti elementari, omogenei per natura e contenuto, seppur relativi a procedure distinte.

2.2. Il tempo standard per atto elementare

Per limitare gli elementi di arbitrarietà che potrebbero derivare da un procedimento di rilevazione fondato sulla dichiarazione soggettiva degli standard di esecuzione, è necessario che i tempi di esecuzione delle attività vengano riferiti a singole operazioni lavorative intermedie, piuttoste che all'ottenimento di un prodotto finale dell'unità organizzativa.
In questo modo, infatti, il contenuto lavorativo in termini sia quantitativi che qualitativi, è più facilmente verificabile dall'analista-rilevatore e controllabile successivamente mediante confronti interspaziali tra operazioni intermedie comuni a più linee di attività anche tra loro diversificate dal punto di vista procedurale.
A questo scopo torna utile far di nuovo riferimento alle linee di attività, per ciascuna delle quali si deve ricostruire la sequenza procedurale di operazioni

intermedie il cui espletamento è necessario a pervenire all'atto finale. Gli atti elementari così individuati rappresentano il segmento minimo in cui rileva frazionare il processo lavorativo che realizza la procedura di una linea di attività. I *tempi standard di esecuzione degli atti elementari* sono l'oggetto della rilevazione da effettuarsi, in fase di primo impianto, con il personale addetto. In tal caso le condizioni operative standard si riferiscono necessariamente alle condizioni realizzate nel passato. Ciò significa che gli standard di esecuzione così rilevati sono riferiti a specifiche situazioni operative prevalenti all'interno delle singole unità organizzative nelle quali si conduce la rilevazione. Ciò non esclude, e anzi presuppone, la possibilità, come si è già accennato, che in una seconda fase vengano effettuati confronti interspaziali di controllo in tutti i casi in cui essi risultino significativi.

Il metodo prevede dunque la *rilevazione diretta* dei tempi standard di esecuzione degli atti elementari, che vengono definiti dagli analisti-rilevatori su indicazione dei responsabili di ogni linea di attività o degli stessi esecutori degli atti elementari. La *validazione* delle dichiarazioni avviene in base all'esame approfondito del reale contenuto operativo di ciascuna attività elementare in cui è suddivisa la sequenza procedurale di ogni linea di attività, tenendo conto di volta in volta della strumentazione tecnica utilizzata.

Questo processo di rilevazione consente due ulteriori operazioni, collegate - così come la determinazione dei tempi standard - al più generale compito di specificare le condizioni di produzione prevalenti in ogni data unità organizzativa:

- da un lato la conoscenza della procedura di fatto seguita e, dunque, la possibilità di verificarne la

coerenza rispetto all'ottenimento dell'atto finale della linea;

- dall'altro la sistematica raccolta di informazioni circa la strumentazione tecnica utilizzata e, dunque, la possibilità di tener conto degli effetti delle eventuali innovazioni tecnologiche sull'input di lavoro.

Nell'ambito della più generale funzione di determinazione e controllo delle dotazioni organiche, le due questioni rilevano perché consentono un processo dinamico di adeguamento degli standard di utilizzazione del fattore lavoro in relazione alle eventuali modificazioni di procedure seguite e strumenti tecnici utilizzati. Quanto alla prima, la conoscenza della situazione in essere consente l'individuazione di punti di strozzatura e/o ridondanza che possono essere eliminati mediante la revisione delle sequenze di atti elementari pur nel rispetto delle norme amministrative. Quanto alla seconda, diviene possibile programmare eventuali processi di reale sostituzione tra lavoro e capitale, evitando che l'introduzione di automazione e informatizzazione nella realtà operativa delle unità amministrative produca conseguenze sulle necessarie dotazioni organiche di personale in termini sia quantitativi che qualitativi.
L'individuazione delle linee di attività e la connessa ricostruzione delle sequenze procedurali di atti elementari risulta utile anche per la determinazione della combinazione qualitativa del lavoro necessaria a svolgere le attività nelle quali si concreta il carico di lavoro di ciascuna unità organizzativa. Questo, infatti, ai fini della determinazione degli organici, deve essere elaborato non tanto come indicatore unitario di tempi di lavoro necessario, quanto piuttosto come un vettore di tempi disaggregati per qualifica professionale.
L'attribuzione di una determinata qualifica necessaria, in relazione alle singole operazioni elementari da espletare, deve essere effettuata sulla base

dell'analisi del reale contenuto operativo dell'operazione e con riferimento alle previsioni contrattuali e/o da mansionario.
Sempre in merito alla tecnica di determinazione dei tempi standard di esecuzione degli atti elementari, va infine precisato che i tempi di attesa, che spesso caratterizzano il flusso delle attività espletate all'interno di una singola linea, non devono essere considerati poiché non rientrano nella definizione del carico di lavoro dell'unità amministrativa. Sebbene la loro analisi sia certamente utile al controllo della razionalità delle procedure, tale compito non rientra tra gli obiettivi della presente metodologia finalizzata alla quantificazione dei fabbisogni di personale.

2.3. Il tempo standard per atto iniziale (TSAI)

Sulla base dei tempi standard per atto elementare è possibile calcolare il *tempo standard unitario* di ciascuna linea ossia il tempo di lavoro che in condizioni date di tecnologia e procedura, sarebbe mediamente necessario impiegare per eseguire l'intero processo produttivo interno all'unità organizzativa con riferimento ad ogni singola pratica pervenuta.
Qualora il numero di ogni atto elementare fosse necessariamente pari alla quantità domandata ovvero al numero di pratiche pervenute, allora il tempo standard unitario di linea potrebbe essere facilmente calcolato come semplice somma dei tempi standard per atto elementare. Tuttavia, poiché in un generico processo produttivo alcuni atti elementari possono essere di natura occasionale o eventuale, nel senso che possono riguardare solo una parte delle pratiche che entrano nel processo produttivo, per la determinazione del tempo standard unitario di linea si deve tener conto del rapporto medio

che si stabilisce tra la numerosità di ciascun atto elementare e quella dell'atto iniziale. Per questo motivo il *tempo standard per atto iniziale* è dato da una somma ponderata dei tempi standard relativi ai singoli atti elementari, dove i pesi sono rappresentati dalle frequenze relative dei singoli atti elementari fatta pari a 1 la numerosità dell'atto iniziale. Per ottenere dunque un elemento di normalizzazione del rapporto tra le diverse quantità di atti elementari svolti rispetto al numero di atti iniziali, è necessario rilevare il *coefficiente di ripetitività* di ciascun atto elementare. Esso esprime la frequenza "teorica" di ciascun tipo di atto elementare rispetto all'atto iniziale della linea e costituisce di fatto il peso da utilizzare per determinare il tempo standard unitario di linea. In simboli:

$$(1) \qquad {}^{l}TS = \sum_{j=1}^{z} {}^{l}ts_j \cdot {}^{l}f_j$$

dove ${}^{l}f_j$ rappresenta la frequenza teorica dell'atto elementare j-esimo della linea l e ${}^{l}ts_j$ il correlato tempo standard. Il tempo standard per atto iniziale ${}^{l}TS$, peraltro, può essere scomposto in un vettore i cui elementi rappresentano la sommatoria dei tempi standard riferiti a tutti gli atti elementari interni alla sequenza procedurale di linea per i quali si è accertata l'assegnazione ad una specifica qualifica funzionale ritenuta necessaria secondo la valutazione dell'analista.

Il tempo standard per atto iniziale sarà dunque ottenuto effettuando, per ciascuna qualifica funzionale ritenuta necessaria, la somma dei tempi standard degli atti elementari ponderati ciascuno per il correlato coefficiente di ripetitività. In simboli, il complessivo

tempo standard per atto iniziale relativo ad una generica qualifica q-esima sarà dato dalla:

$$(2)\quad TS^{q} = \sum_{i=1}^{n} ts_{i}^{q} \cdot f_{i}$$

Calcolando in tal modo i tempi standard per atto iniziale delle varie qualifiche funzionali necessarie (o profili professionali) all'espletamento degli atti elementari di una data linea di attività, si ottiene il seguente vettore:

$$(3)\quad \begin{bmatrix} TS^{q1} \\ TS^{q2} \\ \cdots \\ \cdots \\ TS^{qn} \end{bmatrix}$$

La misurazione dell'attività svolta da ciascuna linea è stata così espressa non in termini fisici (numero di atti), ma in termini omogenei di tempi di lavoro necessario per svolgerla.
Tuttavia all'interno di una procedura possono esserci atti elementari che vengono eseguiti in numero costante nel tempo e, dunque, indipendente dal numero di atti iniziali pervenuti nel corso del periodo di riferimento. In questa circostanza l'esecuzione di questi atti determina un tempo di lavorazione invariante rispetto al numero di pratiche eseguite, cosicchè la determinazione di uno specifico coefficiente di ripetitività espresso rispetto all'atto iniziale della procedura darebbe luogo ad un tempo standard di linea almeno in parte non dipendente dalla quantità di atti domandati. In queste condizioni, l'applicazione del metodo illustrato condurrebbe ad erronee valutazioni del carico di lavoro tutte le volte che, a prescindere da cambiamenti

procedurali, mutasse il rapporto effettivo tra il numero variabile di atti iniziali e il numero costante di atti elementari di questo tipo. Per evitare questo inconveniente è possibile apportare alla metodologia un correttivo da applicare agli atti elementari del tipo descritto. Si tratta, in particolare, di rilevare, oltre al normale tempo standard per atto elementare, il numero di volte che la procedura prevede venga comunque effettuato nel periodo considerato l'atto in questione e moltiplicare poi il primo per il secondo al fine di ottenere un *tempo fisso* di esecuzione. Di esso non si terrà conto nel computo del tempo standard per atto iniziale della linea, ma, come si vedrà in seguito, verrà conteggiato ai fini della valutazione dei fabbisogni organici sommandolo al prodotto ottenuto moltiplicando il tempo standard per atto iniziale per il numero di atti domandati.
Nel prospetto che segue sono riportate le 2 linee di attività del precedente prospetto 2 e a ciascun atto elementare è associato il rilevato tempo standard di esecuzione e la ripetitività, in modo da calcolare il tempo standard per atto iniziale.

PROSPETTO 3: ESEMPIO PER IL CALCOLO DEL TEMPO STANDARD DI LINEA

MODULO C

COD_UNIT DENOMINAZIONE UNITA'

103 GESTIONE SIA ASS. ACCESSORI E TRATT. MISSIONI

COD_LINEA DENOMINAZIONE LINEA

1 LIQUIDAZ.ANTICIPI DI MISSIONE

COD_ATTO	ATTO ELEMENTARE	minuti TS	RIP	TSxRIP
1	CONTROLLO AUTORIZ.INCAR.DI MISSIONE	2	1	2
2	INSERIMENTO INFORM. SUL D.B.	4	1	4
3	COMPL. MOD. CON CALCOLO MONETARIO	7	1	7
4	CONTR.MOD. PER AUTOR.MEZZO PROPRIO	7	0.9	6.3
5	REGISTRAZ. MODELLO DI ASSICURAZIONE	3	0.9	2.7
6	COMPIL.ELENCO RIEPIL.ANTICIPI MISS.	2	1	2
7	CONTROL.ANTICIPI LIQUID.DALLA CASSA	2	1	2
8	INSER.NEL D.B.DELL'IMPORTO ANTICIP.	1	1	1
9	ORDIN.ALFABETICO INCAR.DI MISSIONE	3	1	3
10	INSERIMENTO EVENTUALI VARIAZIONI	5	0.15	0.75

TSAI...minuti 30,75

MODULO C

COD_UNIT DENOMINAZIONE UNITA'

103 GESTIONE SIA ASS. ACCESSORI E TRATT. MISSIONI

COD_LINEA DENOMINAZIONE LINEA

2 LIQUID.PARCELLE DI MISSIONI IN BUSTA PAGA

COD_ATTO	ATTO ELEMENTARE	minuti TS	RIP	minuti TSxRIP	TF
1	CONTROLLO PARCELLA DI MISSIONE	2	1	2	
2	ABBINAM.PARCEL. CON ORDINE DI INCAR	2	1	2	
3	INSERIMENTO N. PROT. SU D.B.	1	1	1	
4	CONTROLLO DATI PARCELLA E ALLEGATI	30	1	30	
5	EVENT.INS.SU D.B. VARIAZ.INCAR.MISS	5	0.4	2	
6	LIQUID. PARCELLA DI MISSIONE	15	1	15	
7	COMPIL.ELENCHI PER CAPITOLI SPESA	0,666666	1	0,66	
8	CONTROL. FINALE PARCELLE MISSIONI	15	1	15	
9	REGISTR.SU D.B. DATI SULLA LIQUID.	5	1	5	
10	CONTR.ELENCHI RAGION.E INS. SU D.B.	2	1	2	
11	CONTROLLO TABULATO DATI INSERITI	3	1	3	
12	CONTROL. TABULATO DOPO RIBALTAMENTO				360
13	CONTROLLO TABULATO QUADRATURA				120
14	CONTROLLO TABULATO FOGLI DI LIQUID.				180
15	ORD.PARCEL.PER RAG.E LET.ACC.PRESTA	1	1	1	
16	RICHIESTA DI RIESAME PARCELLA	5	0.1	0,5	
17	RICERCA PARCELLA IN RAGIONERIA	20	0,1	2	
18	RICALCOLO PARCELLA SE VALIDO	20	0.05	1	

TSAI...minuti 82,16

Tempo Fisso ....minuti 660

3. LE POSSIBILI CONFIGURAZIONI DEI CARICHI FUNZIONALI DI LAVORO

Una volta definite le varie configurazioni di domanda e stabiliti i criteri per l'individuazione degli standard di utilizzo del fattore lavoro, è possibile illustrare i criteri metodologici per la determinazione dei carichi funzionali di lavoro.

Facendo per ora riferimento ad una generica linea di attività individuata all'interno di una unità amministrativa, una prima configurazione di *carico di lavoro indifferenziato* si ottiene sommando i tempi fissi di linea al prodotto ottenuto moltiplicando il tempo standard per atto iniziale per la quantità di atti iniziali; in simboli:

$$CL^{l} = (TS^{l} \cdot AI^{l}) + TF^{l} \qquad (4)$$

Sebbene questa sia la definizione generale di carico di lavoro, la concreta analisi applicata ad ogni singola unità amministrativa può avvalersi di diversi indicatori, ciascuno costruito in relazione alla congiunta considerazione di due elementi: da un lato le varie configurazioni di domanda sopra illustrate; dall'altro il periodo temporale di riferimento dell'analisi, che può essere un periodo pregresso (*carico di lavoro a consuntivo*) o un periodo futuro (*carico di lavoro previsivo o programmato*).

Tuttavia, non tutte le combinazioni tra i due elementi acquistano una rilevanza operativa in relazione allo specifico significato loro attribuibile. In quanto segue, pertanto, si farà riferimento solo a quelle configurazioni di carico di lavoro che acquistano rilevante significatività ai fini della programmazione e del controllo dell'utilizzazione del personale.

Tra queste conviene illustrare prima quelle relative ad un periodo di tempo pregresso. Si tratta dei carichi di lavoro a consuntivo che, in relazione alle possibili configurazioni di domanda, possono essere distinti tra:

- *carico di lavoro corrente* (CLC): facendo riferimento alla domanda corrente, il tempo standard per atto iniziale viene moltiplicato per il numero di atti iniziali corrispondenti alle pratiche presentate o pervenute all'unità nel corso dell'anno esaminato in relazione ad una sua specifica linea di attività; il prodotto così ottenuto viene poi sommato ai tempi fissi di linea; tale configurazione rappresenta un carico medio nell'ipotesi che il volume della domanda pervenuta nell'anno considerato non sia anormale per effetto di specifiche cause collegate, ad esempio, all'assegnazione di compiti occasionali o a fattori esterni di variabilità della domanda; in simboli:

$$(5) \qquad {}^{l}CLC = ({}^{l}TS \cdot {}^{l}AI^{c}) + {}^{l}TF$$

dove ${}^{l}AI^{c}$ = numero di pratiche della l-esima linea pervenute in corso d'anno;

- *carico di lavoro totale* (CLT): differisce dal primo perché tiene conto anche delle pratiche in giacenza presso l'unità organizzativa all'inizio dell'anno considerato; viene quindi elaborato moltiplicando il tempo standard per atto iniziale per la quantità di atti iniziali rappresentativi della domanda corrente e delle giacenze iniziali; esso costituisce una configurazione di carico massimo, poiché si ipotizza implicitamente che l'unità esaurisca in corso d'anno la domanda totale, azzerando le giacenze; in simboli:

$$(6) \qquad {}^{l}CLT = {}^{l}TS \; ({}^{l}AI^{c} + {}^{l}GI) + {}^{l}TF$$

dove ${}^{l}GI$ = numero di pratiche rappresentativo delle giacenze ad inizio d'anno;

- *carico di lavoro evaso*: è calcolato in base al numero di atti iniziali corrispondenti alla differenza tra la somma delle pratiche pervenute in corso d'anno e giacenti, all'inizio dell'anno (domanda totale) e le pratiche in giacenza alla fine dell'anno; esso si riferisce quindi alla configurazione di domanda evasa e mira a valutare il tempo di lavoro necessario, secondo condizioni standard, che corrisponde alle attività effettivamente svolte nel corso dell'anno; in simboli:

$$(7) \quad CLE^{1} = [\, TS^{1} \,.\, (AI^{1c} + GI^{1} - GF^{1})\,] + TF^{1}$$

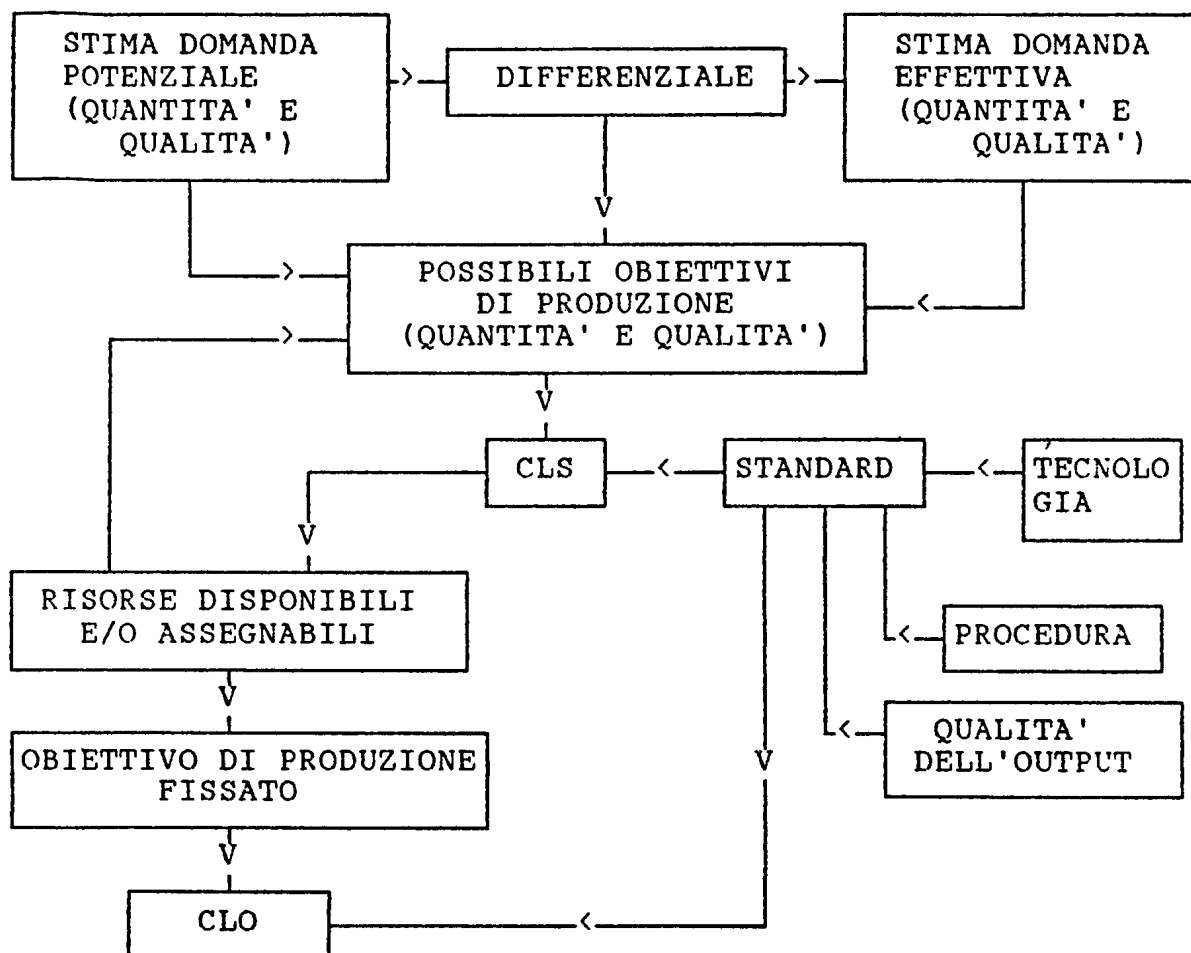
dove GF^{1} = numero di pratiche rappresentativo delle giacenze a fine d'anno;

In relazione ad un periodo di tempo futuro, i carichi di lavoro previsivi possono essere distinti in due tipi, a seconda che si faccia riferimento alla stima dei prevedibili livelli di domanda o, invece, ad obiettivi di offerta stabiliti dall'Ente. Quest'ultimi, peraltro, dovrebbero essere fissati solo a seguito di un'analisi dei livelli di domanda, in grado di valutare il differenziale che si potrebbe produrre in futuro tra domanda potenziale e domanda espressa.
E' evidente, peraltro, che le previsioni della domanda devono considerare anche le sue prevalenti caratteristiche qualitative, poiché queste non solo condizionano la quantificazione dei carichi di lavoro, ma devono incidere anche sulla definizione degli obiettivi di offerta programmata dei servizi amministrativi.
Per ciascuna linea di attività il futuro carico di lavoro potrà essere previsto in relazione a varie ipotesi di stima dei livelli quali-quantitativi della domanda sia potenziale che espressa. Applicando alle stime così risultanti gli opportuni standard tecnico-produttivi, sarà possibile quantificare diverse ipotesi di *carico di lavoro simulato* (CLS) che, a loro volta, dovranno

essere considerate ai fini della definizione degli obiettivi di produzione da assegnare a ciascuna linea di attività per il periodo temporale futuro. Tali obiettivi, peraltro, dovranno essere fissati in termini di unità di prodotto, tenendo conto da un lato dei livelli della domanda potenziale ed espressa nonché del relativo differenziale, dall'altro delle risorse di lavoro disponibili o assegnabili a ciascuna unità amministrativa.

In relazione all'obiettivo di produzione fissato potrà essere desunta una seconda configurazione di carico di lavoro previsivo, d'ora in poi denominata *carico di lavoro obiettivo* (CLO). Questa configurazione costituirà il risultato di un processo decisionale iterato (vedi Figura 1) che, attraverso il confronto tra vari carichi di lavoro simulati, permetterà di fissare il definitivo obiettivo di produzione in modo che sia correlato vuoi al desiderato grado di copertura della domanda, vuoi alle quantità di risorse di lavoro disponibili e/o assegnabili a ciascuna unità amministrativa.

Le varie configurazioni di carichi di lavoro fin qui definite si riferiscono ad un uso *indifferenziato* delle risorse di personale delle varie qualifiche, cosicché non consentono in quella forma di definire gli organici necessari distinguendoli per diversi livelli di qualificazione professionale. Tuttavia, sfruttando l'analiticità delle rilevazioni compiute e in particolare la determinazione per ciascuna linea di attività di un vettore di tempi standard per atto iniziale relativi a ciascuna qualifica funzionale, è possibile elaborare un analogo vettore di carichi funzionali di lavoro che permette di misurare la dotazione organica standard per ciascuna qualifica funzionale. Inoltre, l'informazione può essere ulteriormente arricchita rilevando oltre il livello anche il profilo professionale. E' ragionevole, tuttavia, individuare i profili professionali accorpandoli per aree omogenee di funzioni.

Figura 1: SCHEMA DEL PROCESSO DECISIONALE IN RELAZIONE AI CARICHI DI LAVORO FUTURI

In simboli, ciascun elemento del vettore, relativo al generico carico di lavoro imputabile ad ogni qualifica professionale di tipo q, sarà dato per ciascuna linea di attività individuata dalla:

$$(8) \quad CL^{l\,q} = (TS^{l\,q} \cdot AI^{l}) + TF^{l\,q}$$

dove $TS^{l\,q}$ = tempo standard per atto iniziale della linea l relativo alla qualifica professionale q-esima;

AI^{l} = numero di pratiche della linea l rappresentativo di una generica configurazione di domanda.

La formula (8) può essere applicata a ciascuna rilevante configurazione di domanda, cosicché si possono facilmente ottenere varie misurazioni dei carichi di lavoro sia consuntivi che previsivi per ciascuna qualifica professionale. A questo scopo è sufficiente moltiplicare il tempo standard per atto iniziale relativo a ciascuna qualifica per il numero di atti iniziali rappresentativo di ogni singola configurazione di domanda della linea l e sommare al prodotto così ottenuto i relativi tempi fissi, ottenendo rispettivamente:

- il carico di lavoro corrente della qualifica q-esima:

$$(9) \quad CLC^{lq} = (TS^{lq} \cdot AI^{lc}) + TF^{lq} ;$$

- il carico di lavoro totale della qualifica q-esima:

$$(10) \quad CLT^{lq} = [TS^{lq} (AI^{lc} + GI^{l})] + TF^{lq} ;$$

- il carico di lavoro evaso della qualifica q-esima:

$$(11) \quad CLE^{lq} = [TS^{lq} \cdot (AI^{lc} + GI^{l} - GF^{l})] + TF^{lq} ;$$

- il carico di lavoro obiettivo della qualifica q-esima:

$$(12) \quad CLO^{lq} = (TS^{lq} \cdot AI^{lo}) + TF^{lq} ;$$

dove AI^{lo} = numero di pratiche rappresentativo dell'obiettivo di produzione fissato in relazione ad un periodo di tempo futuro.

4. PROBLEMI DI APPLICAZIONE DEL METODO DEGLI STANDARD E SOLUZIONI ALTERNATIVE

4.1. Aspetti del problema

Il tempo standard per atto iniziale è un fondamentale riferimento quantitativo a fini di programmazione dell'uso delle risorse umane a disposizione di ogni partizione organizzativa, poichè - una volta stimata la quantità di atti iniziali, ovvero il numero di pratiche pervenute o di casi da trattare in un certo periodo temporale - consente di quantificare i carichi di lavoro e, quindi, gli input di lavoro necessari a ciascuna unità, dato il sistema di tempi standard rilevato.
Nondimeno, la sua determinazione risulta ardua per diverse tipologie di attività. E' quindi necessario specificare le circostanze nelle quali il metodo di determinazione del tempo standard per atto iniziale in precedenza illustrato non può essere utilizzato e quelle nelle quali esso può essere adattato.
Il problema si pone in relazione a tre distinte circostanze, di cui si illustrano qui di seguito gli specifici caratteri e le possibili soluzioni operative.

4.2. Le attività non standardizzabili

In primo luogo non è possibile calcolare il tempo standard per atto iniziale per quelle linee la cui attività non può essere scomposta in atti elementari ben definiti e misurabili, per i quali, cioè, non si possa rilevare la quantità svolta in un certo periodo ed individuare i relativi tempi standard di esecuzione. E' questo il caso, ad esempio, di linee che svolgono atti-

vità di indirizzo, o in cui prevalgono attività di studio, ricerca e programmazione. In questi casi, la corretta determinazione dei tempi standard può risultare difficile non solo per l'assenza di una consolidata sequenza procedurale di atti elementari, ma anche perchè questi non sono ripetitivi e mostrano una elevata variabilità della loro natura.

Qualora la rilevazione sul campo evidenzi la presenza di linee così caratterizzate, conviene riconoscere l'impossibilità di determinarne il tempo standard, evitando così di pervenire a misurazioni di incerta e labile significatività.

Le linee di questo tipo sono quindi definite *non standardizzabili* e di esse si tiene conto rilevando solo il tempo di lavoro che gli addetti all'unità hanno di fatto dedicato ad esse nel corso dell'arco temporale considerato (al riguardo si veda il successivo paragrafo 5.2).

Peraltro è evidente che per il complesso delle attività espletate da un ente pubblico risulta accettabile la soluzione proposta soltanto ove le linee non standardizzabili assorbano quote piuttosto contenute (inferiori al 20%) del tempo di presenza degli addetti.

Occorre infine precisare che per alcune linee di attività, alcune difficoltà relative alla standardizzazione possono sussistere per un singolo atto elementare (per esempio lo studio e l'esame di una pratica). In tal caso non è necessario considerare la linea come non standardizzabile. Si tratta piuttosto di rilevare il tempo standard di quell'atto elementare in modo più accurato, individuando i possibili livelli di complessità riscontrati nello svolgimento dell'atto e associando a ciascuno di questi livelli un tempo standard e una frequenza relativa che stimi quante volte si ripete quel livello di complessità. Il tempo standard dell'atto elementare è poi calcolato come media ponderata dei tempi standard rilevati per ciascun livello di complessità, dove i pesi sono dati dalle frequenze relative anzidette.

4.3. I tempi dedicati a contatti esterni

In secondo luogo, limiti di applicabilità del metodo illustrato si evidenziano quando presentano significativa diffusione atti elementari non standardizzabili e praticamente non valutabili attraverso tempi standard. Si tratta, ad esempio, del ricevimento del pubblico, delle telefonate d'ufficio, di riunioni informali e non ordinabili in specifiche procedure, che si conviene di definire nel loro complesso come *contatti esterni*

Dato le oggettive difficoltà di rilevazione delle informazioni pertinenti si preferisce definire il tempo standard per atto iniziale escludendo da esso i tempi dedicati ai contatti esterni. Nondimeno, poichè una tale soluzione equivale ad ipotizzare irrealisticamente che la produttività di questi atti sia pari a zero, si ritiene utile stimare comunque il *tempo per contatti esterni* (TCE) di ciascuna unità amministrativa, partendo dalle indicazioni fornite dai responsabili dell'unità circa il tempo dedicato da ciascun addetto ad attività di questo tipo. In particolare, il tempo che in una unità amministrativa viene dedicato a contatti esterni (TCE) è ottenuto nel modo seguente:

$$TCE = \sum_{i=1}^{n} GLO_i \cdot g_i$$

dove: GLO_i = giorni di presenza (di lavoro ordinario) dell'i-esimo addetto assegnato all'unità amministrativa

g_i = numero di ore giornaliere mediamente dedicate dall'i-esimo addetto ai contatti esterni

Questa soluzione, pur facendo riferimento ad una stima a consuntivo dei contatti esterni che non si fonda su alcuna valutazione delle condizioni standard di produ-

zione, presenta comunque il vantaggio di consentire la quantificazione delle attività atipiche in modo disgiunto dal tempo standard per atto iniziale. Ciò, a sua volta, permette di mantenere distinta la significatività delle due misurazioni in sede di determinazione dei carichi di lavoro dell'unità amministrativa e di valutazione della congruenza delle sue dotazioni organiche.
Un problema che si pone riguarda l'impossibilità di associare a questi tempi per contatti esterni la qualifica necessaria che, ovviamente, dovrebbe essere la stessa che svolge le operazioni elementari o le attività standardizzate che comandano il contatto esterno.
La soluzione operativa dipende dalla consistenza delle deviazioni esistenti tra qualifiche di fatto impegnate e qualifiche che sarebbe necessario impegnare. Qualora tali deviazioni siano quantitativamente modeste, si può procedere considerando la qualifica che di fatto è associata al tempo per contatti esterni, come quella necessaria. In caso contrario, il totale dei tempi per contatti esterni rilevati in una singola unità organizzativa possono essere ripartiti tra le qualifiche necessarie in proporzione ai carichi di lavoro per qualifica necessaria. In simboli:

$$TCE \quad x \quad \begin{bmatrix} CLC^{1}/\Sigma_{q}^{n} \; CLC^{q} \\ \cdots\cdots\cdots \\ CLC^{q}/\Sigma_{q}^{n} \; CLC^{q} \\ \cdots\cdots\cdots \\ CLC^{n}/\Sigma_{q}^{n} \; CLC^{q} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} TCE^{1} \\ \cdots \\ TCE^{q} \\ \cdots \\ TCE^{n} \end{bmatrix}$$

E' bene tuttavia escludere da questa operazione le qualifiche necessarie che sicuramente non debbono attivare i contatti esterni.

4.4. Le attività ausiliarie

La terza circostanza nella quale la determinazione del tempo standard per atto iniziale non sembra essere un metodo generalmente adottabile al fine della misurazione del carico di lavoro è quella delle linee di attività *ausiliarie*, ovvero di quelle linee di attività aventi la caratteristica comune di svolgere operazioni che si traducono in atti o servizi intermedi, utilizzati nell'ambito della stessa unità amministrativa considerata.
Il problema metodologico che caratterizza la determinazione dei carichi di lavoro inerenti le attività ausiliarie sorge in relazione sia alla irrilevanza delle sequenze procedurali utilizzate ai fini del loro svolgimento, sia in relazione al fatto che le quantità di atti svolti non dipendono direttamente dal flusso di domanda proveniente dall'esterno dell'unità. Al contrario, accade di frequente che il livello di attività di queste linee ausiliarie sia connesso a variabili dipendenti o dai livelli di attività (carichi di lavoro) delle linee operative o da altre variabili organizzative interne all'unità considerata, quali il numero di dipendenti in forza, il numero di sub-partizioni organizzative interne (sezioni. uffici, ecc.), il numero delle linee di attività operative; la dislocazione della sede dell'unità amministrativa.
Ai nostri fini generali ciò comporta preliminarmente da un lato l'esatta individuazione di queste linee all'interno del piano delle linee di attività di ciascuna unità organizzativa considerata (spesso, peraltro, le attività ausiliarie sono serventi a più unità organizzative), dall'altro il raggruppamento di queste linee e l'attribuzione del tempo di lavoro ad esse effettivamente dedicato.

4.4.1. Le tipologie delle linee "ausiliarie".

Quanto finora esposto può essere meglio evidenziato attraverso un'elencazione dei vari tipi di linee ausiliarie. Il Prospetto 1 rende conto della gamma qualitativa delle attività ausiliarie. Essa non è particolarmente ampia visto che tali attività sono facilmente raggruppabili in 12 differenti tipi di linea.

PROSPETTO 1: Tipologia e metodo di rilevazione delle linee ausiliarie

LINEE DI ATTIVITA'	METODI DI RILEVAZIONE		
	Standardizzazione	Stima parametrale	Studio organizzativo
1. Protocollo	X		
2. Archivio	X		X
3. Aff.Personale Interno	X		
4. Fotocopia	X		X
5. Copia	X		X
6. Coordinamento		X	
7. Segreteria e Aff.Generali		X	
8. Servizio Anticamera			X
9. Central. Tel.			X
10. Magazzino			X
11. Autisti			X
12. Officina			X

In generale, tuttavia, si può verificare una sensibile diversificazione della composizione tipologica delle attività ausiliarie all'interno di singoli uffici. Men-

tre alcuni tipi di linee ausiliarie (coordinamento, segreteria, affari del personale, e fotocopia) sono in vario modo presenti in tutte o quasi le unità amministrative di livello gerarchico elevato per, altre (archivio, protocollo, centralino telefonico, servizio di anticamera, autisti, ecc.) la loro presenza dipende dalla organizzazione complessiva degli uffici o dalla natura delle attività da essi svolte.

4.4.2. Struttura organizzativa e linee ausiliarie

In relazione all'impianto generale della determinazione del carico di lavoro, l'effettiva presenza di riconoscibili linee di attività ausiliarie organizzate all'interno di una data unità amministrativa non può limitare la definizione dei correlati fabbisogni di personale distinti per qualifica. Da questo punto di vista, quale che sia la soluzione organizzativa adottata, e dunque di fatto rilevabile sul campo, sarebbe opportuno determinare il carico di lavoro necessario a svolgere in modo congruo ciascun tipo di attività ausiliaria all'interno dell'unità amministrativa.

In concreto, sono prefigurabili due opposte situazioni in relazione a ciascuna data tipologia:

a) le attività ausiliarie sono accentrate in unità operative inserite in unità amministrative di livello gerarchico superiore alla sezione;

b) le attività ausiliarie vengono di fatto svolte all'interno della sezione alla stregua di atti elementari inseriti nelle sequenze procedurali delle linee operative.

Nel primo caso è naturalmente possibile pervenire alla determinazione del carico di lavoro dell'unità operativa di tipo ausiliario, ma si pone il problema della sua attribuzione alle unità amministrative servite. La questione potrà essere risolta individuando dei congrui criteri di riparto, di tipo possibilmente oggettivo (quantità di atti, quantità di linee servite, ecc.).

Nel secondo caso è ipotizzabile che le linee ausiliarie non vengano espletate da personale ad esse esclusivamente o prevalentemente addetto, cosicché diviene necessario, attraverso opportune operazioni condotte a partire dalle informazioni raccolte sulle singole sequenze procedurali delle linee operative, calcolare il complessivo carico di lavoro da imputare ad una determinata tipologia di attività ausiliaria.
Le operazioni connesse a queste due eventualità si rendono necessarie per evitare che il complessivo processo di determinazione dei fabbisogni di personale venga esclusivamente svolto in funzione delle soluzioni organizzative di fatto adottate.

4.4.3. I possibili metodi di determinazione del carico di lavoro delle linee ausiliarie

Le caratteristiche proprie delle attività ausiliarie rendono possibili tre distinte soluzioni metodologiche per la determinazione dei correlati carichi di lavoro. Il primo metodo è quello generale della standardizzazione dei tempi di esecuzione degli atti elementari relativi a ciascuna linea ausiliaria di volta in volta individuata. Tale metodo consente di ottenere risultati del tutto omogenei a quelli che vengono prodotti per le linee operative. Infatti, il carico di lavoro viene calcolato moltiplicando il tempo standard unitario per il numero di atti svolti o da svolgere nell'unità di tempo. Il metodo risulta idoneo nei casi in cui le attività ausiliarie presentano un output caratteristico facilmente identificabile e correlabile con le attività svolte dalle linee operative. Qualora la sequenza procedurale risulti molto breve - come è il caso di molte attività ausiliarie - l'applicazione del metodo non può che risultare semplificata. Al limite potrebbe risultare sufficiente definire il tempo standard di esecuzione di un'unica attività ele-

mentare che svolgerebbe nel contempo il ruolo di tempo standard per atto iniziale. Per altro, ove si verificasse sul campo che all'interno di una linea ausiliaria sussistano differenze nei tempi di esecuzione, in relazione alla diversificazione delle pratiche rispetto alle quali le stesse attività vengono svolte (ad esempio archiviazione con o senza fascicolazione), il metodo sarebbe comunque applicabile determinando un tempo standard per ciascun tipo di pratica. In questo caso si può pervenire al carico di lavoro moltiplicando i vari tempi standard per quantità rilevate, ove possibile, in modo distinto e certificato, oppure stabilendo dei coefficienti di ponderazione da applicare alla complessiva quantità rilevata senza distinzione tra i diversi tipi di pratica.
Prendendo ad esempio la gestione del Protocollo sarà sufficiente rilevare il numero di atti protocollati in entrata ed in uscita per moltiplicarlo poi per il tempo unitario di protocollazione facilmente definibile viste le caratteristiche di ripetitività della specifica procedura attuativa. Analogamente, per le linee relative alla gestione del personale è possibile rilevare le quantità di atti necessari per moltiplicarle poi per i rispettivi tempi standard.
Il secondo metodo prende spunto dall'osservazione che i carichi di lavoro delle linee ausiliarie sono solo indirettamente connessi alla domanda di atti amministrativi che proviene dall'esterno di ogni unità considerata. Essi, piuttosto, facendo riferimento ad attività di supporto a quelle direttamente operative, sono correlati a variabili interne all'unità quali -si ricorda- il carico di lavoro relativo alle linee principali, il numero di dipendenti in forza, lo stesso numero di linee principali quale indicatore della diversificazione delle attività affidate all'unità, altre sue caratteristiche tecnico-organizzative. Sono queste le variabili che, nel loro insieme, determinano la quantità di lavoro necessario al disbrigo delle linee ausiliarie. Si tratta allora di in-

dividuare un metodo che, partendo dai dati raccolti con una serie di osservazioni in cross section, consenta di stimare *in modo statisticamente significativo* la relazione funzionale che collega in generale la quantità di lavoro utilizzata sulle linee ausiliarie alle suddette variabili indipendenti. Facendo riferimento alla forma funzionale di tipo lineare omogeneo, ciò può essere concretamente effettuato utilizzando il metodo statistico della regressione multipla fondato sulla minimizzazione degli Scarti Quadratici Medi. Una volta ottenuta la stima dei coefficienti medi della funzione sarà sufficiente applicare tali coefficienti ai rispettivi dati delle variabili indipendenti osservate per ottenere la determinazione parametrale dei carichi di lavoro riferibili al gruppo delle linee ausiliarie di ciascuna unità amministrativa (vedi appendice 2). Infine, in modo del tutto analogo a quanto già effettuato per le linee standardizzate, i carichi così ottenuti potranno essere utilmente confrontati alle dotazioni attuali di personale impiegato da ciascuna specifica unità sulle linee ausiliarie, in modo da quantificare le eventuali differenze e dunque stabilire le opportune variazioni di dotazione organica. Rispetto a quello della standardizzazione diretta, questo metodo presenta alcuni limiti di significatività dei risultati. In particolare, partendo dall'osservazione della realtà, consente di pervenire ad una stima del tempo medio di esecuzione che tiene conto esclusivamente delle condizioni mediamente esistenti nel complesso delle unità amministrative oggetto di osservazione. La questione assume particolare rilievo non tanto nei casi in cui sia elevata la variabilità delle condizioni di efficienza tra le varie unità che costituiscono l'insieme del campo indagato, quanto piuttosto rispetto ai casi in cui vi sia scarsa variabilità di efficienza. In questa circostanza sussiste infatti il problema di valutare se l'efficienza media di fatto riscontrata si ponga già di per sè a livelli bassi.

Così ad esempio nel caso in cui tutte le unità di Archivio e Protocollo osservate siano sovradimensionate come assegnazione di personale rispetto ai propri carichi di lavoro. E' evidente, infatti, che i carichi di lavoro determinati mediante una stima parametrale non potrebbero che internalizzare il sovradimensionamento esistente.
Sono questi i motivi per i quali si suggerisce di adottare il metodo della standardizzazione alle linee ausiliarie che producono atti determinati e puntuali mediante l'esecuzione di una specifico iter procedurale, anche se semplificato e breve. Secondo l'esperienza maturata sul campo attraverso diverse indagini, sia sperimentali sia direttamente operative, si può ritenere che il primo metodo sia facilmente adottabile per le linee: Protocollo, Archivio, Affari del personale interno. Quanto poi al metodo della stima parametrale, riteniamo opportuno limitarne l'uso ai casi di linee ausiliarie le cui attività risultano pervasive e difficilmente quantificabili. Ci riferiamo, in particolare, al Coordinamento e direzione e Segreteria e affari generali. Tra le attività ausiliarie ne esistono alcune che mostrano caratteristiche organizzative e funzionali tali da rendere problematica l'applicazione di ambedue i metodi fin qui illustrati. Le attività che fanno riferimento ai servizi di anticamera, magazzino o ai compiti di autista ne costituiscono rilevanti esempi. Riguardo alla possibilità di applicare il primo metodo sopra esposto, si deve in primo luogo notare che in esse sono difficilmente individuabili atti elementari ordinati in sequenze procedurali. Ne consegue una concreta difficoltà a quantificare le unità di output e a valutare in modo standardizzato i loro tempi unitari di esecuzione. Si tratta di attività configurabili come lavori di attesa, intendendo con ciò la circostanza che l'offerta del servizio, entro certi limiti, deve essere comunque garantita nel tempo a prescindere dal flusso della domanda realmente espressa, vuoi da utenti esterni all'amministrazione, vuoi da partizioni organizzative ad

essa interne. Tutto ciò rende, a nostro avviso, non solo difficoltoso, ma anche poco adatto a pervenire a risultati congrui il metodo della standardizzazione dei tempi.
D'altra parte, i servizi ausiliari del tipo qui considerato presentano ulteriori caratteristiche che limitano l'applicabilità del secondo metodo individuato. Al riguardo, si consideri che i carichi di lavoro relativi a tali servizi non possono essere determinati senza una valutazione delle condizioni ambientali, logistiche e tecnologiche nelle quali essi devono essere svolti. Se si vuole pervenire alla determinazione dei carichi di lavoro tenendo conto delle esigenze poste dall'efficacia complessiva dei servizi amministrativi, non sembra possibile prescindere dalle condizioni ambientali, logistiche e tecnologiche che rendono soddisfacente, se non ottimale, l'organizzazione di ciascuna di queste attività ausiliarie. Ciò rende per lo meno problematico partire dall'osservazione della realtà per assegnare ad essa un qualche valore normativo, come di fatto si farebbe se si seguisse il metodo della stima parametrale. Infatti, esso prevede comunque l'individuazione di un valore centrale all'interno della distribuzione di frequenza relativa alle osservazioni disponibili. Nelle condizioni operative prevalenti nell'amministrazione la determinazione statistica di tale valore non garantirebbe la corrispondenza ad una organizzazione efficace dei servizi in questione. In presenza di tali circostanze si ritiene più opportuno definire i carichi di lavoro adottando un terzo metodo incentrato su uno *studio organizzativo* delle caratteristiche ambientali, logistiche e tecnologiche prevalenti nelle varie partizioni amministrative di volta in volta esaminate. In questa sede ci limitiamo ad indicare alcuni parametri che possono risultare rilevanti ai fini delle proposte analisi organizzative.
Al riguardo appare dirimente conoscere la dislocazione logistica delle partizioni organizzative ai vari livelli gerarchici. Numero, distanza tra loro e ampiezza spaziale

delle sedi costituiscono senz'altro parametri oggettivamente rilevanti per la determinazione dei carichi di lavoro delle attività ausiliarie qui considerate. Il numero di addetti assegnati alle varie linee di attività operative servite da centralinisti, uscieri e autisti può costituire un'ulteriore informazione pertinente. Certamente più rilevanti sono alcuni aspetti qualitativi delle attività operative svolte nelle varie partizioni di riferimento. Si intende, in particolare, da un lato la frequenza e la numerosità con le quali è regolato l'accesso degli utenti alle sedi e, dall'altro, alle caratteristiche quali-quantitative con le quali vengono effettuati gli spostamenti esterni del personale. Per alcuni di questi servizi ausiliari, ad esempio il centralino telefonico, sarà poi necessario tener conto delle caratteristiche tecnologiche delle dotazioni strumentali.

Vi sono, infine, due attività ausiliarie come l'ufficio Copia e la Fotocopia per le quali il metodo di determinazione dei carichi di lavoro deve essere scelto in relazione alla concreta organizzazione delle attività medesime, essendo attività per loro natura standardizzabili ma, al tempo stesso, fortemente influenzabili in termini di carico di lavoro, dalle effettive modalità di svolgimento.

5. I FLUSSI DI LAVORO UTILIZZATO

La determinazione dei carichi di lavoro delle varie unità amministrative è operazione finalizzata soprattutto alla valutazione delle dotazioni organiche delle diverse amministrazioni. Le possibilità di gestione programmata del personale acquistano maggior consistenza operativa qualora i carichi di lavoro vengano confrontati alle effettive quantità di lavoro di cui si avvale ciascuna unità amministrativa. Il confronto, infatti, consente di individuare il loro sovra o sotto dimensionamento relativo e quindi di intervenire per l'adeguamento delle rispettive dotazioni organiche anche mediante l'esercizio della mobilità del personale.

Pertanto un sistema di rilevazione, funzionale alla gestione della mobilità del personale, deve tener conto del numero di addetti di fatto utilizzati dalle varie unità amministrative considerate nel corso di ciascun periodo di riferimento.

A questo scopo, accanto alle rilevazioni necessarie per pervenire ai carichi funzionali di lavoro, devono essere raccolte ulteriori informazioni idonee a misurare le quantità di lavoro disponibili e quelle effettivamente impiegate per le varie qualifiche funzionali nel corso del periodo considerato.

Infatti, al fine di valutare l'utilizzazione del fattore lavoro con riferimento alle specifiche "produzioni" erogate dalle diverse partizioni organizzative individuate, vi è l'esigenza di pervenire ad una analisi dettagliata dei tempi di lavoro dedicati da ciascun addetto alle diverse partizioni organizzative e, più in particolare, alle diverse linee di attività.

Tale analisi si presenta utile sotto due profili: da un lato, attraverso una rilevazione periodica delle ore di lavoro effettivamente erogate, si ha la possibilità di conoscere i *flussi di ore disponibili* a ciascuna unità

operativa e, quindi, di effettuare un *controllo* concreto sulle eventuali carenze o eccedenze di personale in relazione all'attività che deve essere svolta da essa; dall'altro la natura di queste informazioni, opportunamente elaborate, consente anche la determinazione ex-ante, in fase cioè di *programmazione* della pianta organica, delle assegnazioni del personale, ove a tali informazioni si affianchino adeguati indicatori del livello di attività svolta e, per conseguenza, dei carichi di lavoro propri di ciascuna unità organizzativa considerata.

E' evidente che a tal fine risulta necessario poter disporre di un *Bilancio delle disponibilità e degli impieghi* degli addetti, per ciascuna partizione organizzativa, che tenga conto delle diverse "qualità" del lavoro erogato, in particolare in termini di qualifica funzionale.

Se dunque lo scopo è quello di verificare il flusso delle ore di lavoro effettivamente disponibili per ciascuna unità operativa, è allora necessario utilizzare una unità di misura adeguata. Essa non dovrà essere il numero fisico degli addetti, bensì l'*anno-uomo*, in quanto esso consente di tenere conto di quote di disponibilità di lavoro inferiori all'anno, considerandole in termini di una o più frazioni, imputabili anche a partizioni organizzative distinte. Al riguardo, infatti, il personale assegnato alle singole unità amministrative non dovrà risultare dalle unità inscritte in organici ufficiali ma quelle di fatto operative in ciascuna unità nel corso del periodo considerato. Infatti, è assai probabile il caso che taluni addetti svolgano la loro attività in più unità, cosicché per ognuna di esse dovrà calcolarsi la quota-parte della disponibilità di lavoro effettivamente impegnata.

Per la determinazione dei tempi di lavoro imputabili a ciascuna unità amministrativa occorre in primo luogo rilevare le ore di lavoro retribuite a ciascun

operatore. I tempi da misurare sono quelli a carico o interni all'unità operativa, che riguardano cioè tutti gli operatori che svolgono in essa la propria attività, ovviamente soltanto per la parte del loro tempo che vi dedicano. Ugualmente, a livello di linea di attività interna ad una partizione organizzativa è necessario determinare i tempi di lavoro di cui la linea ha usufruito.

Al fine di verificare la carenza od eccedenza di personale in relazione all'attività che le varie unità devono svolgere, serve conoscere non soltanto le ore retribuite ma anche quelle che, sia pure per contratto, sono disponibili per il lavoro. D'altra parte, non tutto il lavoro disponibile è poi effettivamente utilizzato e destinato all'attività lavorativa: il personale può essere assente per malattia od altri motivi, può non rispettare l'orario di lavoro, e così via. **Per determinare la effettiva utilizzazione del personale è pertanto necessario riferirsi al tempo che ciascun operatore dedica realmente all'attività lavorativa.**

5.1. Il bilancio tempo delle disponibilità e degli impieghi

Per quanto riguarda le configurazioni dei tempi da rilevare, si può far riferimento ad un *bilancio tempo delle disponibilità e degli impieghi* del lavoro che è valido sia per ciascun operatore, che a livello di unità operativa o di linea di attività.

Esso, *con riferimento al lavoro di un operatore*, e ad un determinato periodo, può essere specificato come dal successivo prospetto.

Tale bilancio, nel settore a sinistra illustra come, partendo dal tempo contrattuale di ciascun operatore,

si determina la disponibilità del lavoro per la partizione organizzativa (tempo lavorabile); nel settore a destra, esso mostra le possibili utilizzazioni del tempo lavorabile, distinguendo tra il tempo non lavorato per assenze ed il tempo disponibile per l'attività (tempo di lavoro ordinario e straordinario).

Disponibilità		Impieghi	
Aggregati	Simboli	Aggregati	Simboli
Tempo contrattuale retribuito	TCR		
- Ferie e festività contrattuali	F	+ Tempo di lavoro ordinario	TLO
- Tempo dedicato ad attività esterne	PE	+ Tempo di lavoro straordinario	S
= Tempo di lavoro contrattuale	TC	= Tempo di lavoro totale	TL
- Saldo ferie e recuperi festività	SF	+ Tempo di assenza dal lavoro	ASS
= Tempo lavorabile ordinario	TLVO	= Tempo lavorabile totale	TLV
+ Tempo di lavoro straordinario	S		
= Tempo lavorabile totale	TLV		
TCR - F - PE - SF + S = TLV = TLO + S + ASS			

Le configurazioni dei tempi contenute nel prospetto sono state definite con riferimento ad un generico operatore per un dato anno di riferimento:

-tempo *contrattuale retribuito* (con e senza prestazione lavorativa): corrisponde ai giorni di calendario nei quali l'operatore è stato in forza presso l'unità;

-tempo dedicato ad *attività esterne istituzionali*: è il tempo di lavoro che l'operatore dedica istituzionalmente ad attività esterne all'unità (al riguardo si tenga presente che, nel caso rilevino, debbono essere considerate anche le attività esterne non formalizzate);

-*ferie e festività contrattuali*: corrispondono alle domeniche, al congedo per ferie, alle festività infrasettimanali, spettanti per contratto in relazione al periodo di lavoro presso l'unità;

-tempo di lavoro *contrattuale*: è il tempo di lavoro (giorni di servizio) che per contratto l'operatore deve prestare; in pratica corrisponde ai giorni di calendario nei quali l'operatore è stato in servizio meno le domeniche e le festività comprese in tale periodo e meno le ferie ed i recuperi festività spettanti;

-*saldo ferie e recuperi festività*: è la differenza tra ferie e recuperi festività realmente goduti e ferie e recuperi festività spettanti nel periodo di permanenza nell'unità;

-tempo *lavorabile ordinario*: è il tempo teoricamente disponibile per il lavoro nell'unità operativa: come risulta dal prospetto, si ottiene sottraendo dal tempo contrattuale il tempo per attività esterne di qualunque tipo e il saldo ferie e recuperi festività;

-tempo di *assenza* dal lavoro: è il tempo non lavorato per assenze retribuite (per congedo straordinario, per malattia, ecc.) e non retribuite (per sciopero, per aspettativa senza assegni, ecc.);

-tempo di *lavoro totale*: è il tempo realmente utilizzabile per l'attività lavorativa dell'unità

operativa; come risulta dal prospetto si ottiene sottraendo dal tempo lavorabile ordinario le assenze e sommando le ore di straordinario effettuate da ciascun dipendente.

Il quadro relativo alle disponibilità ed impieghi del lavoro per unità organizzativa, consente di calcolare numerosi rapporti che assumono il significato di indicatori della disponibilità ed utilizzazione del lavoro. Tali rapporti, traducendo in termini relativi il valore delle varie voci, oltre ad essere significativi in se stessi, consentono anche tutti i tipi di confronti sia temporali che spaziali.
Fra i numerosi rapporti possibili ci si limita ad indicare quelli più significativi, privilegiando la semplicità di costruzione e di interpretazione e fermando essenzialmente l'attenzione sull'aspetto della utilizzazione del lavoro che, in questa sede, maggiormente interessa.
Più in particolare vengono normalmente considerati i seguenti rapporti espressi in termini percentuali:

1) $$\frac{\text{Tempo lavorabile ordinario}}{\text{Tempo di lav. contrattuale}} = \frac{Tlvo}{Tc} \cdot 100 =$$ Tasso di utilizzazione del lavoro contrattuale.

2) $$\frac{\text{Tempo di lav.tot.}}{\text{Tempo lav. ord.}} = \frac{Tl}{Tlvo} \cdot 100 = \frac{Tlo+S}{Tlvo} \cdot 100 =$$ Tasso utilizzazione del personale.

3) $$\frac{\text{Tempo di assenza dal lavoro}}{\text{Tempo lavorabile ordinario}} = \frac{ASS}{Tlvo} \cdot 100 =$$ Tasso di assenza

4) $$\frac{\text{Tempo di lavoro straordinario}}{\text{Tempo lavorabile ordinario}} = \frac{S}{Tlvo} \cdot 100 =$$ Incidenza del lav. straordinario.

5) $$\frac{\text{Tempo di lavoro straordinario}}{\text{Tempo di assenza dal lavoro}} = \frac{S}{ASS} \cdot 100 =$$ Tasso di recupero delle assenze con straordinario.

Come si rileva dall'elenco, il significato degli indicatori è nella maggior parte dei casi immediato. Il primo rapporto indica quanta parte del tempo di lavoro contrattuale resta disponibile una volta che si sia sottratto il tempo dedicato ad attività esterna all'unità operativa e si sia sottratto o aggiunto il saldo ferie. Nel caso in cui quest'ultimo risulti positivo e superiore al tempo dedicato ad attività esterna, l'indicatore assumerà un valore superiore all'unità.

Il secondo indicatore rende conto di quanta parte del tempo lavorabile ordinario resti disponibile per l'espletamento delle attività che fanno capo all'unità operativa una volta che da esso siano stati sottratti i tempi di assenza e aggiunte le ore di straordinario effettuato. Anche in questo caso il rapporto risulta superiore all'unità quando le ore di straordinario sono più numerose delle ore perse per assenza. Esso misura comunque il tasso di utilizzazione effettivo del personale disponibile alla specifica partizione organizzativa considerata.

Il terzo rapporto esprime il peso percentuale delle assenze sul tempo lavorabile e misura quindi il tasso di assenza presso singole partizioni organizzative dell'ente.

Gli ultimi due indicatori tendono a valutare in termini relativi le ore di straordinario effettuate, ponendole a confronto sia con il tempo lavorabile, sia con il tempo di assenza. In particolare, l'ultimo rapporto tende a verificare in quale misura gli straordinari riescano a recuperare le riduzioni di disponibilità lavorativa dovute alle assenze rilevate.

5.2.Il funzionigramma per gruppi di linee di attività.

Per determinare tutte le configurazioni dei tempi a livello di unità amministrative e costruirne quindi il bilancio delle disponibilità e degli impieghi, occorre individuare gli operatori che insistono sulla singola unità e la parte di tempo (di qualsiasi configurazione) che ciascuno dedica ad essa.

Tuttavia le informazioni così rilevate non sono sufficienti a pervenire a configurazioni di tempo di lavoro direttamente confrontabili con i carichi di lavoro a consuntivo determinati secondo i metodi in precedenza esposti. Si deve tener conto, infatti, che all'interno di una singola unità possono essere incluse oltre a linee di attività per le quali si è proceduto alla determinazione del tempo standard di esecuzione, anche linee ausiliarie o non standardizzabili. Peraltro, per queste ultime rileva proprio il tempo di lavoro ad esse effettivamente dedicato. E' dunque opportuno individuare in modo sistematico gli operatori che insistono su ciascuno dei tre gruppi di linee di attività e determinare la parte di tempo di qualsiasi configurazione che ciascuno di essi vi ha dedicato nel periodo considerato:

Indichiamo con ${}^{k}T_{i}$ una qualsiasi configurazione di tempo riferita all'i-esimo operatore, dove k = 1,2, ..., K indica di volta in volta la configurazione di tempo presa in considerazione: ordinario, straordinario, totale, contrattuale, lavorabile, ecc. Indichiamo poi con ${}^{k}W_{i,g}$ il coefficiente di imputazione dell'operatore i-esimo sul gruppo di linea g (dove g = 1,2,3) per la configurazione di tempo k-esima che interessa. Per ciascuna ripartizione occorrerà disporre, mediante specifica rilevazione, dei vettori dei tempi relativi a tutto il personale assegnato (${}^{k}T_{1}$, ${}^{k}T_{2}$,..., ${}^{k}T_{n}$) e di

una matrice dei coefficienti di imputazione che costituisce il *funzionigramma* di ciascuna unità amministrativa.
Una qualsiasi configurazione di tempo ${}^{k}Tg$ di uno dei tre gruppi di linee sarà allora determinata moltiplicando i coefficienti relativi al gruppo g-esimo per il tempo di ciascun operatore e sommando per colonna i tempi individuali così ottenuti; cioè sarà:

$$(13) \qquad {}^{k}Tg = \sum_{i=1}^{n} {}^{k}T_{i} \cdot {}^{k}W_{i,g}$$

Operatori	Gruppi di linea Standardizzabili	Non standardizzabili	Ausiliarie	TOTALE
1	${}^{k}W_{1,1}$	${}^{k}W_{1,2}$	${}^{k}W_{1,3}$	1
2	${}^{k}W_{2,1}$	${}^{k}W_{2,2}$	${}^{k}W_{2,3}$	1
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
i	${}^{k}W_{i,1}$	${}^{k}W_{i,2}$	${}^{k}W_{i,3}$	
.	.	.	.	.
.	.	.	.	.
n	${}^{k}W_{n,1}$	${}^{k}W_{n,2}$	${}^{k}W_{n,3}$	1

Analogamente a quanto previsto dalla (13), è possibile pervenire alla determinazione dei tempi di carico di lavoro di ciascun gruppo di linee distinguendo tra

qualifiche funzionali diverse; così per ogni generica qualifica di tipo q si avrà:

$$(14) \qquad {}^{kq}T_g = \sum_{i=1}^{n} {}^{kq}T_i \; {}^{k}W_{i,g}$$

Per determinare il bilancio tempo a livello di un intera unità amministrativa è sufficiente effettuare la somma dei tempi relativi ai tre gruppi di linee oppure la somma dei tempi relativi agli addetti di ciascuna qualifica funzionale. Se si indica con ${}^{k}T$ una qualsiasi configurazione di tempo per la complessiva unità, si avrà:

$$(15) \qquad {}^{k}T = \sum_{g=1}^{3} \sum_{i=1}^{n} {}^{k}T_i \cdot {}^{k}W_{i,g} = \sum_{g=1}^{3} \sum_{q=1}^{n} {}^{kq}T_i \cdot {}^{k}W_{i,g}$$

6. LA DETERMINAZIONE DEI FABBISOGNI DI PERSONALE

Sulla base di quanto finora illustrato è possibile ora definire in che modo possano determinarsi i fabbisogni di personale al fine di una corretta definizione della pianta organica.

Anzitutto, la base di partenza non può che essere il carico di lavoro corrente delle linee standardizzabili che, come si è detto, debbono assorbire un'elevata percentuale del tempo di lavoro disponibile nelle unità amministrative indagate.

A questo si aggiunge la quota di tempo dedicata alle linee non standardizzabili e il carico di lavoro (o direttamente il fabbisogno nel caso si compiano studi organizzativi) delle linee ausiliarie. Inoltre occorre tener conto dei tempi per contatti esterni.

L'insieme di queste voci determina il *fabbisogno netto* di personale. In effetti, in tal modo si individua un fabbisogno che non tiene conto di alcuni aspetti di indisponibilità del tempo contrattuale di tipo fisiologico, come le assenze per malattia.

Al riguardo si conviene far riferimento ad un tasso di assenza medio o "accettabile" riferito al complesso degli addetti della pubblica amministrazione, o dello specifico ente se inferiore, e quindi moltiplicare il fabbisogno netto per questo tasso di assenza (TA).

Con l'aggiunta di questa ulteriore variabile si perviene così al *fabbisogno lordo* di personale.

Nella determinazione del fabbisogno di lavoro si tiene conto unicamente il tempo di lavoro ordinario, escludendo quindi la quantità di lavoro straordinario che potrebbe essere svolta dal personale in servizio. Si ritiene infatti che, per la formulazione di una dotazione organica congrua, sia utile, in linea generale, considerare le ore di straordinario come una disponibilità aggiuntiva ed eventuale cui far ricorso in

casi di emergenza dovuti a picchi casuali o stagionali dei carichi di lavoro e/o ad assenze del personale concentrate nel tempo.
Il confronto sistematico tra i risultati ottenuti in termini di fabbisogni organici da un lato e le quantità di lavoro utilizzate e/o assegnate a ciascuna unità organizzativa dall'altro permette inoltre di pervenire a degli indicatori sintetici che esprimono in termini relativi il sovra-sottodimensionamento dell'unità rispetto ai suoi carichi di lavoro. A questo scopo si possono stabilire dei rapporti al cui numeratore sono poste le varie configurazioni di fabbisogno di lavoro ed i cui denominatori sono costituiti da configurazioni di tempo disponibile e utilizzato dall'unità nel corso del periodo di riferimento.
In primo luogo, il rapporto fra il fabbisogno di lavoro e la dotazione organica di un'unità amministrativa, misurata in termini di tempo contrattuale, determina l'indicatore di dotazione organica:

$$ID = \frac{F}{TC}$$

Esso esprime il sovra o sotto-dimensionamento dell'unità nel suo complesso, tenendo conto anche del tempo che si disperde a causa delle assenze del personale in organico in quanto già contenute nella determinazione del fabbisogno. Peraltro, lo scarto esistente tra fabbisogno e assegnazioni organiche può essere valutato con maggior dettaglio mediante l'esame dei risultati relativi agli indici di dotazione calcolati per le singole qualifiche funzionali, rendendo con ciò possibile un'analisi dell'impiego del fattore lavoro in termini maggiormente analitici. Esiste, infatti, l'eventualità che il sovra o sotto-dimensionamento complessivo dell'unità non

riguardi ogni singola qualifica Ad esempio, nel caso di un'unità complessivamente sovradimensionata, potrà comunque rilevarsi l'insufficiente dotazione di una o più qualifiche. L'esame qualifica per qualifica permetterà dunque un'analisi organizzativa più dettagliata e funzionale all'individuazione della composizione quali-quantitativa del personale maggiormente risponedente ale caratteristiche del carico di lavoro rilevato.

L'indicatore di dotazione organica rappresenta quindi su cui costruire il giudizio di congruità tra dotazioni in pianta organica e fabbisogni necessari.
Per una corretta formulazione della pianta organica è evidente che non si possono traslare meccanicamente i risultati ottenuti in disposizioni formali. Certo è che i risultati cui si perviene costituiscono un baricentro essenziale attorno al quale costruire analisi più particolari in relazione alla dotazione degli organici.

Al riguardo si debbono tenere in considerazione gli eventuali processi di mobilità, di riqualificazione professionale, le previsioni circa eventuali nuove attività o innovazioni procedurali.

APPENDICE 1
Rilevazione semplificata del tempo standard di linea

Nel precedente capitolo 2 si è detto che per poter pervenire ad una corretta determinazione del carico di lavoro il metodo maggiormente idoneo risulta quello di misurare i tempi di esecuzione dei singoli atti elementari che compongono la procedura di ciascuna linea di attività, al fine di individuare congrui standard temporali di impiego del fattore lavoro.
Tuttavia, in fase di primo impianto del sistema di controllo dei carichi di lavoro, può risultare efficace, *al solo scopo di abbreviare i tempi e i costi della rilevazione ove questa si estenda a tutte le partizioni organizzative,* adottare forme semplificate di rilevazione degli standard relativamente a certi casi ben determinati.
Il metodo in questione, infatti, consente di rilevare direttamente gli standard temporali di impiego del fattore lavoro, senza analizzare in dettaglio le sequenze procedurali di atti elementari che formano la singola linea di attività. Esso presuppone la selezione *ex ante* di un certo numero di linee di attività i cui tempi di lavorazione incidono in bassa misura sul carico di lavoro complessivo delle varie unità da analizzare.
In questo modo si introduce una distinzione tra le linee di attività standardizzabili le quali saranno definite "principali" se ad esse viene applicato il metodo della misurazione degli standard di esecuzione per atto elementare, e saranno definite "secondarie" ove si applichi il metodo di rilevazione semplificato. Le linee principali sono quelle che assorbono le quote più elevate di tempo di lavoro a disposizione dell'unità organizzativa. In termini puramente indicativi, sulla base delle esperienze condotte in altri enti pubblici, si può fissare una soglia di distinzione in base alla

quale le linee secondarie non possono assorbire, nel loro insieme, una quota maggiore del 25%-30% del complessivo tempo di lavoro assegnato a ciascuna unità organizzativa. In generale, quindi, il metodo semplificato deve essere adottato comunque in misura alquanto contenuta.
Procedendo in modo schematico, le linee di attività secondarie, proprio perchè definite in base alla loro minore utilizzazione del fattore lavoro, possono presentare una combinazione delle seguenti caratteristiche: a) procedura lunga; b) procedura breve; c) elevata quantità dell'atto caratteristico; d) scarsa quantità dell'atto caratteristico.
La definizione degli aggettivi "lunga", "breve", "elevata" e "scarsa" non può che essere, come è ovvio, relativa; cioè basata sul confronto, per ciascuna unità organizzativa, con le linee principali della stessa unità precedentemente analizzate con il metodo principale.
Tenendo conto di criteri in base ai quali sono state definite le linee appartenenti al gruppo delle secondarie, è possibile ipotizzare che si tratti di attività rientranti nella seguente casistica:

A procedura lunga con pochi atti;

B procedura breve con pochi atti;

C procedura breve con molti atti a cadenza ricorrente;

D procedura breve con molti atti a cadenza non ricorrente.

Le modalità di rilevazione con cui è possibile pervenire alla determinazione del tempo standard di linea risultano essere le seguenti:

Metodo 1 All'interlocutore si fa esprimere una stima del tempo standard della linea in questione in termini percentuali rispetto a una linea principale della stessa

unità organizzativa la quale viene scelta sulla base di eventuali analogie esistenti. Tali analogie potranno riguardare il tipo di procedura, di prodotti burocratico-amministrativo, di strumenti tecnici utilizzati o altro.

Metodo 2 All'interlocutore si fa esprimere direttamente, in valore assoluto, il tempo unitario standard di complessiva esecuzione della linea.

Metodo 3 All'interlocutore si fa esprimere una valutazione circa il tempo dedicato a quella linea dagli operatori in un determinato arco temporale (giorno, settimana, mese, anno).

E' possibile , in linea generale, associare a ciascuno dei casi sopra prefigurati una specifica modalità di rilevazione.

Infatti per il caso A è legittimo ipotizzare che l'interlocutore sarà maggiormente facilitato se gli verrà richiesta una stima del rapporto che intercorre tra il tempo standard della linea secondaria in esame e quello, posto pari a 100, di una linea principale, da esso stesso presa a riferimento per possibili analogie (metodo 1).

Analoghi ragionamenti possono essere svolti per quanto attiene ai casi B, C, e D. Nel primo infatti si trattano linee di attività secondarie con procedure brevi che pervengono a una scarsa produzione di atti caratteristici. Si tratta pertanto di linee per le quali è più agevole determinare il tempo standard di linea in valore assoluto mediante un rapido calcolo mentale (metodo 2). Nel caso C è possibile ipotizzare che si tratti di attività di tipo ripetitivo aventi una certa continuità nel tempo. Risulta quindi maggiormente idonea

una domanda relativa al tempo periodicamente a questa dedicato (metodo 3). Il caso D, infine, dovrà essere trattato dal rilevatore con una certa elasticità. Si deve, infatti, decidere di volta in volta se per la linea di attività in questione risulta maggiormente idoneo il metodo 2 o il metodo 3.

APPENDICE 2

Esemplificazione del metodo della stima parametrale dei carichi di lavoro delle linee ausiliarie

In questa Appendice si vuole illustrare in modo più approfondito il funzionamento del metodo della stima parametrale per controllare ed
eventualmente correggere i carichi di lavoro delle linee ausiliarie. L'esercizio numerico che viene qui di seguito effettuato assume semplce valore esemplificativo della concreta fattibilità del metodo.
Come si è detto in precedenza, il procedimento della stima parametrale serve ad estrapolare dai dati rilevati la relazione funzionale che collega la quantità di lavoro utilizzata sulle linee ausiliarie ad un insieme di variabili indipendenti ritenute rilevanti.
In termini generali la relazione funzionale puo essere così rappresentata:

$$(1)\quad CL^{i}_{aus} = f(X_1; X_2; \ldots; X_n)$$

dove CL^{i}_{aus} = carico di lavoro delle linee ausiliarie della i-esima unità amministrativa;

$X_1; X_2; \ldots; X_n$ = le n variabili indipendenti.

La forma esplicita di tale relazione è data da una sua specificazione lineare omogenea di primo grado nelle variabili X:

$$(2)\quad CL^{i}_{aus} = a_0 + a_1 X_1 + a_2 X_2 + \ldots + a_n X_n$$

In base a quanto in precedenza analizzato relativamente alla natura delle attività ausiliarie, si possono fissare le variabili indipendenti da ritenersi significative.

In particolare, si assume che tre siano i parametri rilevanti per ciascuna delle unità osservate:

- il fabbisogno netto di lavoro relativo al gruppo delle linee standardizzate (FCN^{i}_{st}), ottenuto sommando al carico di lavoro evaso (CLE^{i}_{st}) misurato con il metodo della standardizzazione i tempi per contatti esterni rilevati sempre in relazione al gruppo delle linee standardizzate (TCE^{i}_{st});

- il numero di addetti complessivamente assegnati all'unità espresso in termini di ore annuali di tempo contrattuale (TC^{i}_{u});

- il numero (L_{u}) di linee di attività principali (standardizzate e non standardizzabili) afferenti all'unità, eventualmente corretto con un adeguato indice di concentrazione/dispersione delle attività per tener conto del grado di diversificazione qualitativa interna all'unità.

Sostituendo queste tre variabili specifiche a quelle genericamente indicate nella (2), la forma esplicita della relazione funzionale diviene:

$$(3) \quad CL^{i}_{aus} = a + b\, FCN^{i}_{st} + c\, TC^{i}_{u} + d\, L^{i}_{u}$$

Poichè l'entità delle tre variabili indipendenti è rilevata per ciascuna i-esima unità amministrativa, il CL^{i}_{aus} può essere facilmente determinato qualora si conosca il valore dei coefficienti funzionali b, c, d nonchè il valore dell'intercetta a della funzione lineare. La stima parametrale, effettuata con il metodo della regressione multipla, serve appunto a determinare questi coefficienti a partire da una matrice composta da

un numero di osservazioni tale da assicurare significatività statistica ai risultati. In questa matrice il tempo lavorabile ordinario delle linee ausiliarie rilevato per ciascuna unità ($TLVO^1_{aus}$) viene utilizzato come indicatore della variabile dipendente.

Infine, poichè nella regressione si utilizzano come variabili dipendenti i dati osservati del tempo lavorabile ordinario delle linee ausiliarie che sono al lordo delle eventuali inefficienze nell'uso del personale utilizzato, converrebbe effettuare la stima con riferimento alle sole unità che presentano, almeno sulle linee standardizzate un buon livello di efficienza interna rispetto agli standard. A questo specifico fine, una volta che siano effettuate le usuali rilevazioni su un ampio numero di unità, si può far riferimento al livello dello Indicatore di Dotazione Organica delle linee standardizzate (IDC^1_{st}) che rapporta il fabbisogno lordo di lavoro al tempo lavorabile ordinario. Qualora si scegliessero le sole unità che presentano un IDC^1_{st} compreso tra un valore di 0,85 ed un valore di 1,05, i risultati della stima sui carichi di lavoro delle linee ausiliarie terrebbero automaticamente conto solo delle unità con buon livello di efficienza interna. Questa circostanza limiterebbe il rischio di sovra o sottovalutazione complessiva dei carichi di lavoro stimati per le linee ausiliarie.

APPENDICE 3

La determinazione dei carichi di lavoro delle linee di attività non svolte

La corretta determinazione delle dotazioni organiche dovrebbe tener conto anche di quelle attività che, pur rientrando nelle competenze proprie di una data unità amministrativa, non vengono di fatto espletate.

E' possibile suddividere tali attività in due fattispecie: la prima relativa a quelle linee la cui domanda, derivante per lo piu' da norme e indirizzi, non viene per nulla assolta per motivi riconducibili o ad effettiva carenza di personale competente o ad una scelta strategica di priorità anche se non esplicitamente dichiarata (per inciso: ove la domanda fosse accolta ma non posta in lavorazione si produrrebbero giacienze); la seconda relativa a linee di attività che vengono svolte solo in parte, vale a dire in cui la quantità di pratiche evase è inferiore a quelle "di competenza". Quest'ultima fattispecie fa riferimento soprattutto ad attività di tipo ispettivo, laddove spesso non esiste una domanda specifica proveniente dall'esterno dell'amministrazione, ma piuttosto esiste un riferimento normativo che non indica gli atti dovuti. In questo caso sono gli stessi uffici produttori a stabilire i livelli quantitativi.

Queste due fattispecie enucleano già il problema metodologico: nell'ultimo caso si tratta di valutare un livello di offerta potenziale superiore a quella riscontrata correntemente in presenza, tuttavia, di procedure e tempi standard di esecuzione conosciuti; nel primo caso, sovente, non sono invece conosciute le procedure, nè soprattutto è possibile riferirsi all'esperienza pregressa per valutare i tempi standard di esecuzione.

In entrambi i casi, comunque, occorre procedere a stime relativamente alla quantità "domandata" del prodotto amministrativo.
Sotto certe condizioni, come la presenza di un'analogia con altre linee, è possibile comunque pervenire ad una stima del tempo standard di esecuzione mediante un procedimento analogo al metodo 1 previsto per le linee secondarie (v. Appendice 1). Negli altri casi, si tratta di raccogliere un insieme di informazioni sul tipo di procedura e di verificare l'opportunità di stimare, sia pure in modo del tutto presuntivo, il relativo carico di lavoro.
In definitiva è bene comunque tener conto dell'esistenza di queste attività non svolte ai fini di una corretta determinazione dei fabbisogni, anche se non sempre si può conseguire una stima quantitativa del lavoro necessario da esse richiesto.

APPENDICE 4
Modulistica per la rilevazione

MODULO A: Notizie sul personale dell'unità nel foglio n.......

CODICE UNITA'........ DENOMINAZIONE..

								con riferimento al solo periodo trascorso all'interno dell'unità						
Matricola	Cognome e nome (a)	Qual.	Non in forza (b)	Alle dipendenze dell'Istituto			Periodi esterni all'unità (c)	Attività esterna all'unità (d)	Festività (e)	Ferie spettanti	Ferie effettive	Assenze	Straordinario
//////	//////////////////	/////	////	dal	al	gg.	gg.	%	gg.	gg.	gg.	gg.	ore

LEGENDA MODULO A:

(a) Nell'elenco vanno incluse tutte le persone che nel corso dell'anno hanno dedicato all'attività del reparto anche una piccola parte del loro tempo complessivo.
(b) Indicare con una x se l'addetto non è in forza al reparto pur avendo collaborato all'attività dell'unità considerata.
(c) Periodi trascorsi in altri reparti o fuori dall'Istituto escluse le missioni.
(d) Percentuale di tempo eventualmente dedicata ad attività esterna all'unità.
(e) Comprese le domeniche.

MODULO B: Quadro delle linee di attività del reparto nel

CODICE UNITA'......... DENOMINAZIONE.......................................

cod	Denominazione sintetica	(a)	Atto iniziale	Atto finale o caratteristico	(b)	Numero di addetti distinti per qualifica							Quota tempo
////	//////////////////	///	////////////////	////////////////	///	1/2/3	4	5	6	7	8	9	%

Esistono linee di attività non svolte?	SI		NO

LEGENDA MODULO B

(a) Indicare a quale gruppo appartiene la linea usando il codice **STD** se è del primo gruppo (standardizzabili), **NST** se appartiene al secondo (non standardizzabili), **AUS** se appartiene al terzo gruppo (ausiliarie).

(b) Indicare se la linea è compresa tra le normali attività (N) o se è stata presente nel corso del periodo di riferimento in maniera occasionale (O).

Le indicazioni relative all'atto iniziale, all'atto finale, al numero di addetti che operano sulla linea, all'indicazione della quota di tempo dedicato, sono funzionali soltanto ad una prima sommaria valutazione della natura e dell'importanza relativa delle diverse linee di attività. L'informazione principale è la lista delle linee di attività.

MODULO C foglio n. 1

COD. REPARTO...... DENOMINAZIONE...............................

COD. LINEA...... DENOMINAZIONE.. Referente di linea.....................

Tipologia input (a):	Input pervenuti nell'anno:	Giac. iniziali:	Giac. finali:	Domanda prevista:

cod.	Atto elementare	(b)	Qualifica necessaria (c)	Qualifica di fatto (d)	Tempo Standard (e)	Ripetitività (f)	Quantità (g)

LEGENDA MODULO C:

(a) Specificare l'unità di misura della linea; gli input e le giacenze devono risultare da dati certificati; questa riga va compilata e rilevata solo sul 1° foglio del MODULO C di ogni linea princpale.

(b) Scrivere F se il tempo standard di esecuzione è indipendente dalla numerosità dell'atto elementare (tempo fisso)

(c) Indicare quale qualifica funzionale (o profilo) sarebbe necessaria per svolgere quell'attività: nella prima colonna secondo l'opinione del responsabile di linea, nella seconda il dato ritenuto definitivo dall'analista.

(d) Indicare la qualifica dell'operatore che effettivamente svolge l'atto elementare.

(e) Nella prima colonna si riporta l'indicazione del tempo standard secondo il responsabile di linea: in quella successiva si riporta invece il dato ritenuto definitivo dall'analista.

(f) Indicare il numero di volte che un'attività elementare viene mediamente compiuta rispetto all'atto che funge da unità di misura della linea.

(g) Si riporta la quantità dell'atto elementare espletato nell'anno di riferimento: nella seconda colonna indicare "C" se la quantità è certificata, "A" se stimata dall'addetto e "T" se stimata in base al coefficiente teorico di ripetitività.

MODULO D: Funzionigramma (a)

CODICE UNITA'......... DENOMINAZIONE...

Linee / Addetti		Primo Gruppo (b) %		Secondo Gruppo (c) %		Terzo Gruppo (d) %				Contatti esterni	
						(e)		(f)		(g)	
Cognome e Nome	Qual.	R.U.	Def.	R.U.	Def.	R.U.	Def.	R.U.	Def.	R.U.	Def.

LEGENDA MODULO D:

a) In questo modulo, per ogni addetto, si indicheranno le quote di tempo di lavoro che normalmente sono dedicate ai tre gruppi di linee di attività: standardizzabili, non standardizzabili e ausiliarie. Inoltre deve essere rilevato il tempo dedicato da ciascuno ai contatti esterni.
b) Linee standardizzazibili
c) Linee non standardizzabili
d) Linee ausiliarie
e) Coordinamento
f) Altro
g) Espressi in ore giornaliere mediamente dedicate

N.B. Per ciascuna colonna va riportato il dato dichiarato dal responsabile dell'Unità (R.U.) e quello ritenuto definitivo dall'analista (DEF).

MODULO NSV: RILEVAZIONE DEI TEMPI STANDARD DI ESECUZIONE DELL'ATTIVITA' NON SVOLTA

CODICE UNITA' .... DENOMINAZIONE SINTETICA ....

CODICE LINEA .... DENOMINAZIONE SINTETICA ....

1. Quali sono le norme o gli atti formali che attribuiscono competenza al reparto per lo svolgimento dell'attività in questione?

____

____

2. Qual è, in sintesi, il contenuto di tali norme?

____

____

3. Per quali motivi la linea in questione non è stata svolta?

____

____

4. E' in grado di descrivere l'eventuale procedura di questa linea di attività? [SI] [NO]

4.1. Descrizione analitica

codice	Atto elementare	Qual. nec.	Tempo standard
____	____________________	______	________
____	____________________	______	________
____	____________________	______	________
____	____________________	______	________

4.2. Descrizione sintetica

Atto iniziale

Atto finale

4.2.1. Quale delle linee principali risulterebbe maggiormente analoga alla linea secondaria in oggetto?

Linea principale

cod..... Denominazione..................................

4.2.2. Quali sarebbero i motivi dell'analogia?

a) La procedura sarebbe molto simile ☐

b) L'atto caratteristico sarebbe molto simile ☐

c) Gli strumenti tecnici utilizzati sarebbero gli stessi ☐

4.2.3. La procedura in esame sarebbe di tipo

a) lungo ☐ b) breve ☐

4.2.4. In confronto alla linea principale prescelta il numero di atti caratteristici della linea non svolta cui si dovrebbe pervenire in un anno sarebbe

a) superiore ☐ b) inferiore ☐

4.2.5. Con quale cadenza periodica dovrebbe essere svolta la linea in questione?

a) ricorrente ☐ b) non ricorrente ☐

4.2.6. Fatto pari a 100 il tempo standard unitario della linea principale, a quanto potrebbe ammontare il tempo standard unitario necessario a pervenire ad un atto finale della linea non svolta?

☐

4.2.7. Posta pari a 100 la quota suindicata quale sarebbe la scomposizione in quote percentuali per qualifica funzionale ritenuta necessaria?

1/2/3	4	5	6	7	8	9

Tipologia input: ....

Domanda presunta: ....

MODULO S: Rilevazione del Tempo Standard della linea secondaria

Cod. Unità ______ Denominazione ____________________

____

Cod. Linea ______ Denominazione ____________________

____

1. Quale delle linee principali risulta maggiormente analoga alla linea secondaria in oggetto?

Linea principale

cod..... Denominazione..................................

2. Quali sono i motivi dell'analogia?

2.a. La procedura è molto simile ☐

2.b. L'atto caratteristico è molto simile ☐

2.c. Gli strumenti tecnici utilizzati sono gli stessi ☐

3. La procedura in esame è di tipo

3.a. lungo ☐ 3.b. breve ☐

4. A quanti atti caratteristici si perviene in un anno con questa procedura?

4.a. molti ☐ 4.b. pochi ☐

5. Con quale cadenza periodica viene svolta la linea in questione?

5.a. ricorrente ☐ 5.b. non ricorrente ☐

Metodo di rilevazione scelto: ....

Metodo I
Tempo Standard di linea espresso in percentuale rispetto alla linea principale indicata:

☐

Metodo II
Tempo Standard di linea espresso in valore assoluto:

☐

Metodo III
Tempo dedicato alla linea

Tempo (1)	Rif. tempo (2)		TSAI [(1)*(2)/input]
		=	

Percentuale per qualifica di fatto utilizzata:

1/2/3	4	5	6	7	8	9

Percentuale per qualifica necessaria:

1/2/3	4	5	6	7	8	9

Tipologia input:	Input pervenuti nell'anno:	Giac. iniziali:	Giac. finali:	Domanda prevista:

94A2164

FRANCESCO NIGRO, *direttore*

FRANCESCO NOCITA, *redattore*
ALFONSO ANDRIANI, *vice redattore*

(6651363) Roma - Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - S.

ISTITUTO POLIGRAFICO E ZECCA DELLO STATO

LIBRERIE DEPOSITARIE PRESSO LE QUALI È IN VENDITA LA GAZZETTA UFFICIALE

ABRUZZO

◇ **CHIETI**
Libreria PIROLA MAGGIOLI
di De Luca
Via A Herio, 21

◇ **PESCARA**
Libreria COSTANTINI
Corso V Emanuele, 146
Libreria dell'UNIVERSITÀ
di Lidia Cornacchia
Via Galilei, angolo via Gramsci

BASILICATA

◇ **MATERA**
Cartolibreria
Eredi ditta MONTEMURRO NICOLA
Via delle Beccherie 69

◇ **POTENZA**
Ed Libr PAGGI DORA ROSA
Via Pretoria

CALABRIA

◇ **CATANZARO**
Libreria G MAURO
Corso Mazzini, 89

◇ **COSENZA**
Libreria DOMUS
Via Monte Santo

◇ **PALMI (Reggio Calabria)**
Libreria BARONE PASQUALE
Via Roma, 31

◇ **REGGIO CALABRIA**
Libreria PIROLA MAGGIOLI
di Fiorelli E
Via Buozzi 23

◇ **SOVERATO (Catanzaro)**
Rivendita generi Monopolio
LEOPOLDO MICO
Corso Umberto, 144

CAMPANIA

◇ **ANGRI (Salerno)**
Libreria AMATO ANTONIO
Via dei Goti, 4

◇ **AVELLINO**
Libreria CESA
Via G Nappi, 47

◇ **BENEVENTO**
Libreria MASONE NICOLA
Viale dei Rettori, 71

◇ **CASERTA**
Libreria CROCE
Piazza Dante

◇ **CAVA DEI TIRRENI (Salerno)**
Libreria RONDINELLA
Corso Umberto I, 253

◇ **FORIO D'ISCHIA (Napoli)**
Libreria MATTERA

◇ **NOCERA INFERIORE (Salerno)**
Libreria CRISCUOLO
Traversa Nobile ang via S Matteo, 51

◇ **SALERNO**
Libreria ATHENA S a s
Piazza S Francesco, 66

EMILIA-ROMAGNA

◇ **ARGENTA (Ferrara)**
C S P - Centro Servizi Polivalente S r l
Via Matteotti, 36/B

◇ **FORLÌ**
Libreria CAPPELLI
Corso della Repubblica, 54
Libreria MODERNA
Corso A Diaz, 2/F

◇ **MODENA**
Libreria LA GOLIARDICA
Via Emilia Centro, 210

◇ **PARMA**
Libreria FIACCADORI
Via al Duomo

◇ **PIACENZA**
Tip DEL MAINO
Via IV Novembre, 160

◇ **REGGIO EMILIA**
Cartolibreria MODERNA - S c a r l
Via Farini 1/M

◇ **RIMINI (Forlì)**
Libreria DEL PROFESSIONISTA
di Giorgi Egidio
Via XXII Giugno, 3

FRIULI-VENEZIA GIULIA

◇ **GORIZIA**
Libreria ANTONINI
Via Mazzini, 16

◇ **PORDENONE**
Libreria MINERVA
Piazza XX Settembre

◇ **TRIESTE**
Libreria ITALO SVEVO
Corso Italia, 9/F
Libreria TERGESTE S a s
Piazza della Borsa, 15

◇ **UDINE**
Cartolibreria UNIVERSITAS
Via Pracchiuso 19
Libreria BENEDETTI
Via Mercatovecchio, 13
Libreria TARANTOLA
Via V Veneto, 20

LAZIO

◇ **APRILIA (Latina)**
Ed BATTAGLIA GIORGIA
Via Mascagni

◇ **FROSINONE**
Cartolibreria LE MUSE
Via Marittima, 15

◇ **LATINA**
Libreria LA FORENSE
Via dello Statuto, 28/30

◇ **LAVINIO (Roma)**
Edicola di CIANFANELLI A & C
Piazza del Consorzio, 7

◇ **RIETI**
Libreria CENTRALE
Piazza V Emanuele, 8

◇ **ROMA**
Libreria DEI CONGRESSI
Viale Civiltà del Lavoro, 124
L E G - Libreria Economico Giuridico
Via Santa Maria Maggiore, 121
Cartolibreria ONORATI AUGUSTO
Via Raffaele Garofalo, 33
Libreria GABRIELE MARIA GRAZIA
c/o Chiosco Pretura di Roma
Piazzale Clodio

◇ **SORA (Frosinone)**
Libreria DI MICCO UMBERTO
Via E Zincone, 28

◇ **TIVOLI (Roma)**
Cartolibreria MANNELLI
di Rosarita Sabatini
Viale Mannelli, 10

◇ **TUSCANIA (Viterbo)**
Cartolibreria MANCINI DUILIO
Viale Trieste

◇ **VITERBO**
Libreria "AR" di Massi Rossana e C
Palazzo Uffici Finanziari
Località Pietrare

LIGURIA

◇ **IMPERIA**
Libreria ORLICH
Via Amendola, 25

◇ **LA SPEZIA**
Libreria CENTRALE
Via Colli, 5

◇ **SAVONA**
Libreria IL LEGGIO
Via Montenotte, 36/R

LOMBARDIA

◇ **ARESE (Milano)**
Cartolibreria GRAN PARADISO
Via Valera, 23

◇ **BERGAMO**
Libreria LORENZELLI
Viale Papa Giovanni XXIII, 74

◇ **BRESCIA**
Libreria QUERINIANA
Via Trieste 13

◇ **COMO**
Libreria NANI
Via Cairoli, 14

◇ **CREMONA**
Libreria DEL CONVEGNO
Corso Campi, 72

◇ **MANTOVA**
Libreria ADAMO DI PELLEGRINI
di M Di Pellegrini e D Ebbi S n c
Corso Umberto I, 32

◇ **PAVIA**
GARZANTI Libreria internazionale
Palazzo Università
Libreria TICINUM
Corso Mazzini, 2/C

◇ **SONDRIO**
Libreria ALESSO
Via dei Caimi, 14

◇ **VARESE**
Libreria PIROLA
Via Albuzzi, 8
Libreria PONTIGGIA e C
Corso Moro, 3

MARCHE

◇ **ANCONA**
Libreria FOGOLA
Piazza Cavour, 4/5

◇ **ASCOLI PICENO**
Libreria MASSIMI
Corso V Emanuele, 23
Libreria PROPERI
Corso Mazzini, 188

◇ **MACERATA**
Libreria SANTUCCI ROSINA
Piazza Annessione, 1
Libreria TOMASSETTI
Corso della Repubblica, 11

◇ **PESARO**
LA TECNOGRAFICA
di Mattioli Giuseppe
Via Mameli, 80/82

MOLISE

◇ **CAMPOBASSO**
Libreria DI E M
Via Capriglione, 42-44

◇ **ISERNIA**
Libreria PATRIARCA
Corso Garibaldi, 115

PIEMONTE

◇ **ALESSANDRIA**
Libreria BERTOLOTTI
Corso Roma, 122
Libreria BOFFI
Via dei Martiri, 31

◇ **ALBA (Cuneo)**
Casa Editrice ICAP
Via Vittorio Emanuele, 19

◇ **ASTI**
Libreria BORELLI TRE RE
Corso Alfieri, 364

◇ **BIELLA (Vercelli)**
Libreria GIOVANNACCI
Via Italia, 6

◇ **CUNEO**
Casa Editrice ICAP
Piazza D Galimberti, 10

◇ **TORINO**
Casa Editrice ICAP
Via Monte di Pietà, 20

PUGLIA

◇ **ALTAMURA (Bari)**
JOLLY CART di Lorusso A & C
Corso V Emanuele, 65

◇ **BARI**
Libreria FRATELLI LATERZA
Via Crisanzio, 16

◇ **BRINDISI**
Libreria PIAZZO
Piazza Vittoria, 4

◇ **CORATO (Bari)**
Libreria GIUSEPPE GALISE
Piazza G Matteotti, 9

◇ **FOGGIA**
Libreria PATIERNO
Portici Via Dante, 21

◇ **LECCE**
Libreria MILELLA
di Lecce Spazio Vivo
Via M Di Pietro, 28

◇ **MANFREDONIA (Foggia)**
IL PAPIRO - Rivendita giornali
Corso Manfredi, 126

◇ **TARANTO**
Libreria FUMAROLA
Corso Italia, 229

SARDEGNA

◇ **ALGHERO (Sassari)**
Libreria LOBRANO
Via Sassari, 65

◇ **CAGLIARI**
Libreria DESSÌ
Corso V Emanuele, 30/32

◇ **NUORO**
Libreria DELLE PROFESSIONI
Via Manzoni, 45/47

◇ **ORISTANO**
Libreria SANNA GIUSEPPE
Via del Ricovero, 70

◇ **SASSARI**
MESSAGGERIE SARDE
Piazza Castello, 10

SICILIA

◇ **CALTANISSETTA**
Libreria SCIASCIA
Corso Umberto I, 36

◇ **CATANIA**
ENRICO ARLIA
Rappresentanze editoriali
Via V Emanuele, 62
Libreria GARGIULO
Via F Riso, 56/58
Libreria LA PAGLIA
Via Etnea, 393/395

◇ **ENNA**
Libreria BUSCEMI G B.
Piazza V Emanuele

◇ **FAVARA (Agrigento)**
Cartolibreria MILIOTO ANTONINO
Via Roma, 60

◇ **MESSINA**
Libreria PIROLA
Corso Cavour, 47

◇ **PALERMO**
Libreria FLACCOVIO DARIO
Via Ausonia, 70/74
Libreria FLACCOVIO LICAF
Piazza Don Bosco, 3
Libreria FLACCOVIO S F.
Piazza V E Orlando, 15/16

◇ **RAGUSA**
Libreria E GIGLIO
Via IV Novembre, 39

◇ **SIRACUSA**
Libreria CASA DEL LIBRO
Via Maestranza, 22

◇ **TRAPANI**
Libreria LO BUE
Via Cassio Cortese, 8

TOSCANA

◇ **AREZZO**
Libreria PELLEGRINI
Via Cavour, 42

◇ **FIRENZE**
Libreria MARZOCCO
Via de' Martelli, 22 R

◇ **GROSSETO**
Libreria SIGNORELLI
Corso Carducci, 9

◇ **LIVORNO**
Libreria AMEDEO NUOVA
di Quilici Irma & C S n c
Corso Amedeo, 23/27

◇ **LUCCA**
Editrice BARONI
di De Mori Rosa s a s
Via S Paolino, 45/47
Libreria Prof le SESTANTE
Via Montanara, 9

◇ **MASSA**
GESTIONE LIBRERIE
Piazza Garibaldi, 8

◇ **PISA**
Libreria VALLERINI
Via dei Mille, 13

◇ **PISTOIA**
Libreria TURELLI
Via Macallè, 37

◇ **SIENA**
Libreria TICCI
Via delle Terme, 5/7

TRENTINO-ALTO ADIGE

◇ **BOLZANO**
Libreria EUROPA
Corso Italia, 6

◇ **TRENTO**
Libreria DISERTORI
Via Diaz, 11

UMBRIA

◇ **FOLIGNO (Perugia)**
Libreria LUNA di Verri e Bibi s n c
Via Gramsci, 41

◇ **PERUGIA**
Libreria SIMONELLI
Corso Vannucci, 82

◇ **TERNI**
Libreria ALTEROCCA
Corso Tacito, 29

VENETO

◇ **PADOVA**
Libreria DRAGHI - RANDI
Via Cavour, 17

◇ **ROVIGO**
Libreria PAVANELLO
Piazza V Emanuele, 2

◇ **TREVISO**
Libreria CANOVA
Via Calmaggiore, 31

◇ **VENEZIA**
Libreria GOLDONI
San Marco 4742/43
Calle dei Fabri

◇ **VERONA**
Libreria GHELFI & BARBATO
Via Mazzini, 21
Libreria GIURIDICA
Via della Costa, 5

◇ **VICENZA**
Libreria GALLA
Corso A Palladio, 41/43

MODALITÀ PER LA VENDITA

La «Gazzetta Ufficiale» e tutte le altre pubblicazioni ufficiali sono in vendita al pubblico:

- **presso l'Agenzia dell'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato in ROMA, piazza G. Verdi, 10;**
- **presso le Concessionarie speciali di:**
  BARI, Libreria Laterza S.p.a., via Sparano, 134 - BOLOGNA, Libreria Ceruti, piazza dei Tribunali, 5/F - FIRENZE, Libreria Pirola (Etruria S.a.s.), via Cavour, 46/r - GENOVA, Libreria Baldaro, via XII Ottobre, 172/r - MILANO, Libreria concessionaria «Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato» S.r.l., Galleria Vittorio Emanuele, 3 - NAPOLI, Libreria Italiana, via Chiaia, 5 - PALERMO, Libreria Flaccovio SF, via Ruggero Settimo, 37 - ROMA, Libreria Il Tritone, via del Tritone, 61/A - TORINO, Cartiere Miliani Fabriano - S.p.a., via Cavour, 17;
- **presso le Librerie depositarie indicate nella pagina precedente.**

Le richieste per corrispondenza devono essere inviate all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - Direzione Marketing e Commerciale - Piazza G. Verdi, 10 - 00100 Roma, versando l'importo, maggiorato delle spese di spedizione, a mezzo del c/c postale n. 387001. Le inserzioni, come da norme riportate nella testata della parte seconda, si ricevono in Roma (Ufficio inserzioni - Piazza G. Verdi, 10). Le suddette librerie concessionarie speciali possono accettare solamente gli avvisi consegnati a mano e accompagnati dal relativo importo.

PREZZI E CONDIZIONI DI ABBONAMENTO - 1994

Gli abbonamenti annuali hanno decorrenza dal 1° gennaio al 31 dicembre 1994
i semestrali dal 1° gennaio al 30 giugno 1994 e dal 1° luglio al 31 dicembre 1994

ALLA PARTE PRIMA - LEGISLATIVA

Ogni tipo di abbonamento comprende gli indici mensili

Tipo A - Abbonamento ai fascicoli della serie generale, inclusi i supplementi ordinari:

- annuale	L. 357.000
- semestrale	L. 195.500

Tipo B - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata agli atti dei giudizi davanti alla Corte costituzionale:

- annuale	L. 65.500
- semestrale	L. 46.000

Tipo C - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata agli atti delle Comunità europee

- annuale	L. 200.000
- semestrale	L. 109.000

Tipo D - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata alle leggi ed ai regolamenti regionali:

- annuale	L. 65.000
- semestrale	L. 45.500

Tipo E - Abbonamento ai fascicoli della serie speciale destinata ai concorsi indetti dallo Stato e dalle altre pubbliche amministrazioni:

- annuale	L. 199.500
- semestrale	L. 108.500

Tipo F - Abbonamento ai fascicoli della serie generale, inclusi i supplementi ordinari, ed ai fascicoli delle quattro serie speciali:

- annuale	L. 687.000
- semestrale	L. 379.000

Integrando il versamento relativo al tipo di abbonamento della Gazzetta Ufficiale, *parte prima, prescelto con la somma di* **L. 98.000,** *si avrà diritto a ricevere l'Indice repertorio annuale cronologico per materie 1994.*

Prezzo di vendita di un fascicolo della *serie generale*	L. 1.300
Prezzo di vendita di un fascicolo delle *serie speciali I, II e III,* ogni 16 pagine o frazione	L. 1.300
Prezzo di vendita di un fascicolo della *IV serie speciale «Concorsi ed esami»*	L. 2.550
Prezzo di vendita di un fascicolo *indici mensili,* ogni 16 pagine o frazione	L. 1.300
Supplementi ordinari per la vendita a fascicoli separati, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.400
Supplementi straordinari per la vendita a fascicoli separati, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.400

Supplemento straordinario «Bollettino delle estrazioni»

Abbonamento annuale	L. 124.000
Prezzo di vendita di un fascicolo ogni 16 pagine o frazione	L. 1.400

Supplemento straordinario «Conto riassuntivo del Tesoro»

Abbonamento annuale	L. 81.000
Prezzo di vendita di un fascicolo	L. 7.350

Gazzetta Ufficiale su MICROFICHES - 1994
(Serie generale - Supplementi ordinari - Serie speciali)

Abbonamento annuo mediante 52 spedizioni settimanali raccomandate	L. 1.300.000
Vendita singola: per ogni microfiches fino a 96 pagine cadauna	L. 1.500
per ogni 96 pagine successive	L. 1.500
Spese per imballaggio e spedizione raccomandata	L. 4.000

N.B. — Le microfiches sono disponibili dal 1° gennaio 1983. — Per l'estero i suddetti prezzi sono aumentati del 30%

ALLA PARTE SECONDA - INSERZIONI

Abbonamento annuale	L. 336.000
Abbonamento semestrale	L. 205.000
Prezzo di vendita di un fascicolo, ogni 16 pagine o frazione	L. 1.450

I prezzi di vendita, in abbonamento ed a fascicoli separati, per l'estero, nonché quelli di vendita dei fascicoli delle annate arretrate, compresi i fascicoli dei supplementi ordinari e straordinari, sono raddoppiati.

L'importo degli abbonamenti deve essere versato sul c/c postale n. 387001 intestato all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato. L'invio dei fascicoli disguidati, che devono essere richiesti all'Amministrazione entro 30 giorni dalla data di pubblicazione, è subordinato alla **trasmissione di una fascetta del relativo abbonamento.**

Per informazioni o prenotazioni rivolgersi all'Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato - Piazza G. Verdi, 10 - 00100 ROMA
abbonamenti ☎ (06) 85082149/85082221 - vendita pubblicazioni ☎ (06) 85082150/85082276 - inserzioni ☎ (06) 85082145/85082189

L. 9.800